

BUILDING AND SUSTAINING A CULTURE  
OF YOUTH PARTICIPATION AT REPROLATINA

# SIDE BY SIDE

A CASE STUDY FROM SOUTHEASTERN BRAZIL



Multilingual Edition:

- English
- Português
- Español
- Français



**Andrea Lynch**  
INTERNATIONAL WOMEN'S  
HEALTH COALITION

BUILDING AND SUSTAINING A CULTURE  
OF YOUTH PARTICIPATION AT REPROLATINA

# SIDE BY SIDE

A CASE STUDY FROM SOUTHEASTERN BRAZIL

---

O

## LADO A LADO

CONSTRUINDO E PRESERVANDO UMA CULTURA  
DE PARTICIPAÇÃO DE JOVENS NA REPROLATINA  
*Estudo de caso do sudeste do Brasil*

O

## LADO A LADO

CONSTRUYENDO Y PRESERVANDO UNA CULTURA  
DE PARTICIPACIÓN DE JÓVENES EN REPROLATINA  
*Estudio de caso en el sudeste de Brasil*

O

## CÔTE À CÔTE

REPROLATINA: BÂTIR ET SOUTENIR UNE CULTURE  
DE PARTICIPATION DES JEUNES  
*Étude de cas dans le sud-est brésilien*

---



**Andrea Lynch**  
INTERNATIONAL WOMEN'S HEALTH COALITION

## ACKNOWLEDGMENTS

First and foremost, thanks to Susan Wood for her critical contributions to this project.

**At IWHC:** Angeles Cabria, Melisa Dickie, Adrienne Germain, Sue Hornik, Cynthia Steele, and Corinne Whitaker.

**At Reprolatina:** Ricardo Azevedo, Chico Cabral, Rodrigo Correia, Maggie Díaz, Maryellen Oliveira, Patrícia Possignollo, Leandro Vieira dos Santos, and the entire Reprolatina staff.

**In Santa Bárbara d'Oeste:** Dr. Carlos Calvalcanti, Dr. Carlos Gonzalez, Ione Zacchi, Giovana Cardoso Bôer, Keila Veridiano Gibim, Flávio Henrique Fonseca, and Mariana Gonçalves Pereira and the rest of the staff of the Guarda Mirim.

Special thanks to the participants in “A Dialogue with Young Leaders: Building Capacity and Fostering Participation.”

**For additional copies of *Side by Side*, please contact:**

International Women's Health Coalition  
333 Seventh Avenue, 6th floor  
New York, NY 10001 USA  
Tel. 212 979 8500  
Fax. 212 979 9009  
E-mail: [communications@iwhc.org](mailto:communications@iwhc.org)  
Web: [www.iwhc.org](http://www.iwhc.org)

*Side by Side* is also available at [www.iwhc.org/resources/sidebyside.cfm](http://www.iwhc.org/resources/sidebyside.cfm).

**Please use the following when citing this manual:**

Andrea Lynch, *Side by Side: Building and Sustaining a Culture of Youth Participation at Reprolatina (A Case Study from Southeastern Brazil)*, International Women's Health Coalition, New York, 2005.

Copyright 2005 by the International Women's Health Coalition. All rights reserved. Portions of this text may be reproduced without written permission provided the source is cited.

# CONTENTS

<b>Preface .....</b>	i
<b>Cast of Characters .....</b>	ii
<b>A Note on “Youth” .....</b>	iii
<b>Introduction .....</b>	1
<b>Part I: Defining the Philosophy .....</b>	7
<b>Part II: Defining the Process .....</b>	16
<b>In Conclusion: Recommended Resources .....</b>	28
<b>Glossary .....</b>	30

## TRANSLATIONS

<b>Lado a Lado (em português) .....</b>	32
<b>Lado a Lado (en español) .....</b>	49
<b>Côte à Côte (en français) .....</b>	66

## PREFACE

Over the last few decades, the world has made great strides in recognizing the importance of young people's sexual and reproductive health and rights. In 1994, at the International Conference on Population and Development, governments of the world adopted the Cairo Programme of Action, a comprehensive plan that linked the reproductive health and human rights of individuals to the global struggle to reduce poverty and achieve sustainable development. In 1995, at the Fourth World Conference on Women, governments adopted the Beijing Platform for Action, a roadmap to securing women's human rights, providing equal opportunities, and eliminating discrimination and violence from women's public and private lives. Both agreements paid significant attention to young people's health and rights, and both made reference to the central role young people can and should play in moving the world from words to action.

Today, many reaffirmations later, advocates around the world—many of them close colleagues of the International Women's Health Coalition—are engaged in the hard work of making Cairo and Beijing tangible in their communities. Young people are playing a vital role in this struggle. At 1.2 billion, the world's current generation of adolescents (ages 10 to 19) is the largest ever, and in developing countries worldwide, a third or even half of the population is under the age of 20. Many of these young people are spearheading their own organizations and networks. And around the world, more and more adult-led organizations are recognizing the critical contributions that young people can make in a wide range of advocacy and programs serving youth.

Reprolatina, located in the city of Campinas in southeastern Brazil, is one such organization. Founded by Maggie Díaz and Chico Cabral in 1999, Reprolatina works to develop and implement sustainable solutions for ensuring sexual and reproductive health and rights, in partnership with adolescents, educators, the public health system, community groups, and local leadership. From the beginning, Reprolatina has sought to forge strong adult-youth partnerships within the organization, guided by an overall philosophy that values process, teamwork, solidarity, and participation. Together, they have built an organizational culture that supports and nourishes youth staff members as individuals, giving them opportunities to grow both personally and professionally. Youth staff members apply the same set of values and practices to their work with adolescents, educators, and fellow activists, building alliances that extend far beyond Reprolatina's walls.

IWHC has long recognized the value of sharing successful strategies and approaches: learning about the work of other organizations can be deeply sustaining in the slow and steady process of achieving social change. By sharing Reprolatina's experience translating a commitment to youth participation into a daily process of adult-youth partnership, we aim to inspire other youth-serving organizations, donors, international agencies, policy makers, educators, and health professionals. We have tried to focus on those aspects of Reprolatina's experience that do not require substantial resources. Rather, we explore aspects of their philosophy and day-to-day approach that can be useful to diverse organizations as they work to engage youth fully. Reprolatina's experience is one among many. We hope you will find it as inspiring as we have.



**Adrienne Germain**  
**President, IWHC**

## CAST OF CHARACTERS



### Margarita "Maggie" Díaz

#### President and cofounder, Reprolatina

"We strive for consistency. We are working to eliminate inequalities in the world, and to improve people's lives, and we are always trying to put those principles into practice within the organization."

### Francisco "Chico" Cabral

#### Vice president and cofounder, Reprolatina; coordinator, Reprolatina's Living Adolescence Program

"Power relations exist. The question is, how does one use one's power?

When I use my power to benefit another, my gain is the satisfaction in seeing another person doing their thing, by them and for them."



### Leandro Vieira dos Santos

#### Member, Reprolatina youth team, 2000–present; currently responsible for external communications; fifth-year psychology student

"To be able to give to others what others gave to me—to share my knowledge through the materials we develop, through our website, our events, and our trainings—is one of the greatest pleasures of my work."

### Maryellen Oliveira

#### Member, Reprolatina youth team, 2002–present; currently responsible for materials development; third-year psychology student

"Reprolatina has helped me grow up, develop as a professional, distinguish between the personal and the professional. At university, I can relate to my professors as an adult. It's been an education for me as a woman."



### Patrícia Possignollo

#### Member, Reprolatina youth team, 2003–2004; responsible for community research; first-year nursing student

"Working in Reprolatina made me reconsider my whole life project. I used to only think about getting married and having kids, but it made me realize that I wanted to study, that I wanted to have a career. I've left Reprolatina, but I've stayed in school, and I haven't forgotten my dreams."

### Ricardo Azevedo

#### Member, Reprolatina youth team, 2001–2004; responsible for external trainings; first-year social sciences student

"A great source of pride for me is Reprolatina's philosophy that adolescents, adults, men, women—dependent of all their differences, their racial background, their social class—have equal rights and an equal capacity for contribution. Everybody has a role."



### Rodrigo Correia

#### Member, Reprolatina youth team, 2001–present; currently responsible for the Living Adolescence website; first-year social sciences student

"From the moment you enter Reprolatina, you are Reprolatina. If I go to a presentation or a meeting, or if I'm in the first day of a class, it's always how I introduce myself: 'I'm Rodrigo, and I work at Reprolatina.'"



Reprolatina staff outside their offices.

## A NOTE ON “YOUTH”

Throughout this publication, various words are used to describe youth. In general, the word “adolescents” describes young people between the ages of 10 and 18, whereas “youth” and “young people” refer to larger groups, usually ranging in age anywhere from 10 to 29. At Reprolatina, the terms “youth team” and “youth staff” refer to Leandro, Maryellen, Patrícia, Ricardo, and Rodrigo—the group of young people, now in their early twenties, who staff the organization’s adolescent program.

When discussing youth participation, Reprolatina staff often use the words “adolescents,” “youth,” and “young people” interchangeably. This results in part from the organization’s history: almost all of the current youth team members began working with Reprolatina’s adult coordinators when they were adolescents. It also reflects an approach, since the same principles of youth participation that apply to the organization’s work with adolescents in the community also apply to the organization’s partnerships with “young” staff members. ◉



## INTRODUCTION

Maggie Díaz learns from the young people she works with every day, but there's one lesson in particular that she will never forget. In 1996, the Santa Bárbara Project<sup>1</sup> was piloting an adolescent program based on needs identified through participatory research and guided by recommendations from young people in the community. Together with a team of other professionals, Maggie and her colleague, psychologist Francisco "Chico" Cabral, had trained a cadre of adolescent health promoters from several public schools in Santa Bárbara, established a support group for pregnant adolescents, and were working to secure special hours for adolescents at the local health center. With municipal elections on the horizon, the adolescent program needed to build public support quickly to weather a possible change in political leadership. In order to raise the program's profile, the adolescent health promoters in IRSSA decided to launch a Saturday morning radio program that would provide basic information on sexual and reproductive health and answer adolescents' call-in questions. Community support had always been a critical piece of the Santa Bárbara Project, and the radio program was a good way to demonstrate IRSSA's value in the community while at the same time providing local adolescents with another source of health information.

The topic of the day was sexuality, and Maggie and Chico were hovering at the edge of the studio, watching as the adolescents they had trained fielded callers' questions. They wanted to be present in case a difficult question came in, but so far, nothing had stumped the peer educators. Then a teenager called in and said, "I just have one question. What is the difference between sex and sexuality?" Maggie slumped against the wall. "If I had received that question, I would have spent the rest of the program answering it," she recalls. She readied herself to step in, but Leandro Vieira dos Santos, the 14-year-old health promoter whose turn it was to respond to the caller, was unfazed. He paused for a moment, then said, "Sexuality is more than sex. Sex is intercourse. Sexuality is the way a person feels, thinks, and acts."

Maggie was speechless. "I thought to myself: for a radio program, that was the best definition of sexuality I've ever heard." She recalls, "Years have gone by, but I think of this moment whenever someone asks me a difficult question—especially when it's someone who hasn't had access to the same level of education as I have. I remember the clear and direct way that young people have of responding."

<sup>1</sup> For a complete list of terms, see the glossary on page 30.

## TIME LINE

# The Development of Reprolatina's Adolescent Program

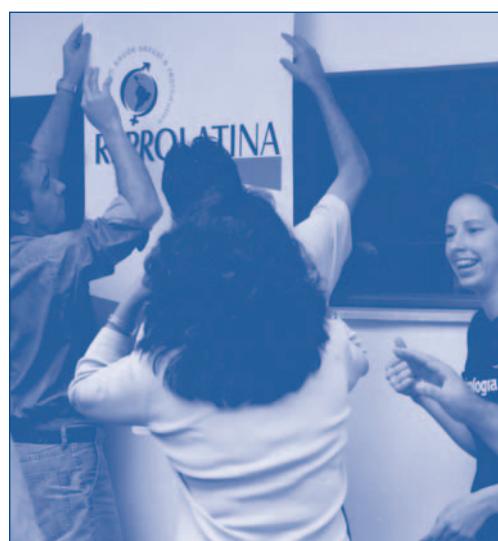
The following time line is intended to orient readers to the history of Reprolatina's adolescent program. It highlights key accomplishments of the youth team, and gives a sense of their increasing responsibility and representation.

### 1996-1998

Maggie, Chico, and others work together on the Santa Bárbara Project to improve the quality of reproductive health services and expand contraceptive choice in Santa Bárbara d'Oeste. Early on, the project identifies the importance of working with adolescents. Maggie, Chico, and colleagues organize the first adolescent meeting of students from 20 secondary schools to identify health concerns and priorities, and IRSSA is born. Leandro, Carol, and Maryellen participate in the first IRSSA training; Patrícia, Ricardo, and Rodrigo participate in later trainings; and by 1998, they are all working as volunteer adolescent health promoters.

#### Youth Outreach & Representation

- With support from Maggie and Chico, IRSSA members facilitate a workshop on sexuality and gender at the 1998 National Adolescent Meeting (ENA).
- Carol represents IRSSA at a Ministry of Health meeting on adolescents.
- Leandro and Carol join the Santa Bárbara Project Executive Committee, which oversees priority setting and budget allocations.



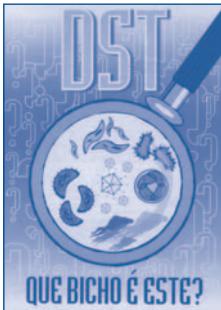
Reprolatina coordinators and youth staff outside their offices.

### 1999-2001

Oversight of the Santa Bárbara Project is transferred to the Municipal Health Secretariat, and in 1999, Maggie and Chico found Reprolatina as a nongovernmental organization (NGO). Carol and Leandro, both age 18, are hired to staff Reprolatina's adolescent program. In 2001, Ricardo, age 19, and Rodrigo, age 21, join the team.

#### Youth Outreach & Representation

- Leandro creates the prototype for Reprolatina's Living Adolescence website while enrolled in an information technology course.
- To reach more adolescents in Santa Bárbara, Leandro, Carol, Maggie, and Chico secure funding to establish Adolescent Volunteers Instructing in Sexuality and Prevention (AVISP) in the Guarda Mirim. Leandro coordinates first AVISP training by the youth team.
- With support from Maggie and Chico, Reprolatina youth staff facilitate workshops on sexual and reproductive rights, gender, and empowerment at the ENA.
- Ricardo joins the Santa Bárbara Executive Committee and coordinates the second IRSSA training with support from Rodrigo.



**DST: Que Bicho é Este?**  
("STDs: What Are They?"),  
a booklet on sexually  
transmitted infections  
developed by youth staff.

## 2002-2003

Maryellen, age 19, joins the youth team; Patrícia, age 20, joins a year later.

### Youth Outreach & Representation

- Reprolatina youth staff conduct three additional trainings of IRSSA and AVISP health promoters and develop *DST: Que Bicho é Este?* ("STDs: What Are They?"), a booklet on sexually transmitted infections. Leandro participates in the NGO lobby at the UN General Assembly Special Session on Children, New York, and a regional meeting on adolescent health in Mexico, cosponsored by the Latin American Youth Committee and a group of Mexican NGOs.
- Largely as a result of the youth staff's initiatives at previous ENA meetings, MAB integrates sexual and reproductive rights into their agenda at the eleventh ENA. Rodrigo is elected one of four youth representatives on the MAB Coordinating Committee.



A sticker from the  
youth team's sexual  
and reproductive  
rights advocacy kit.

## 2004-2005

By 2005, all six members of the youth team are enrolled in university.

### Youth Outreach & Representation

- Reprolatina youth staff train a fourth cadre of AVISP health promoters and develop a sexual and reproductive rights advocacy kit.
- Leandro lobbies for a review of the MAB statutes from a gender perspective.
- Leandro participates in "A Dialogue with Young Leaders" in Toronto; a Global Youth Partners meeting in Panama, cosponsored by UNFPA; UN meetings in Chile and Puerto Rico to review ten years of progress on implementation of the Programme of Action adopted at the International Conference on Population and Development; and an International Youth Forum in Argentina, organized by the Youth Coalition.
- Rodrigo and Patrícia participate in a national educational sector meeting on HIV/AIDS; Ricardo participates in a working group organized by the Latin American Consortium for Emergency Contraception; Rodrigo participates in the First Seminar on Comprehensive Healthcare for Brazilian Adolescents and Youth, convened by the Brazilian Adolescence Association (ASBRA; Associação Brasileira de Adolescência); and Maggie and Leandro participate in a federal Ministry of Health meeting to design a national adolescent health policy.
- Maryellen is selected by the UN as a delegate on health, sexuality, and HIV/AIDS for a regional meeting on Youth and the Millennium Development Goals (MDGs) in Belo Horizonte, Brazil, and by the Brazilian Ministry of Health to attend a workshop on youth participation in the Universal Health System (SUS; Sistema Único de Saúde).

Four years later, the adolescent program and other aspects of the Santa Bárbara Project were safely in the hands of the Municipal Health Secretariat. Eager to build on the work they had begun in Santa Bárbara, Maggie and Chico secured funding from the Bill and Melinda Gates Foundation to establish their own organization in nearby Campinas, a city of roughly 1 million located about 45 minutes' drive from Santa Bárbara. The organization, called Reprolatina, would continue to develop and implement initiatives to promote sexual and reproductive health and rights in Santa Bárbara and surrounding municipalities, in partnership with the public health system, the public education system, and other allies in the community. Adolescent sexual and reproductive health would be a central piece of the organization's agenda.<sup>2</sup>

From the beginning, Maggie, Reprolatina's president, and Chico, vice president and coordinator of Living Adolescence, Reprolatina's adolescent program, envisioned a new approach to staffing the organization. Years of experience working to improve the quality and efficiency of care in public health systems had convinced them of the value of a participatory approach that encouraged teamwork, prioritized staff development, and paid attention to process as well as results. This time, they decided to apply that philosophy to working with young people—specifically, the adolescent peer educators they had trained in Santa Bárbara. Maggie recalls, "I had always dreamed of an institution that could put into practice all that we were doing outside, in terms of rights, within the institution itself." To staff the adolescent program, why not hire adolescents themselves?

So they hired Leandro Vieira dos Santos and Carol Zacchi, both 18 at the time, to help develop and implement Reprolatina's adolescent program. Both were working as volunteer IRSSA health promoters in the Santa Bárbara Project. They were chosen for their leadership qualities and their commitment to sexual and reproductive rights advocacy and education. Carol has since left Reprolatina to pursue a career in nursing, and at 23, Leandro is the senior member of Reprolatina's youth team. Since 2000, four more young people who started out as health promoters in Santa Bárbara d'Oeste have joined Reprolatina's youth

staff—Ricardo Azevedo and Rodrigo Correia in 2001, Maryellen Oliveira in 2002, and Patrícia Possignollo in 2003.

With support from Maggie and Chico, Reprolatina's adolescent program has flourished under the guidance and creativity of the youth team. Every day, between 1,500 and 1,600 adolescents visit Living Adolescence (*Vivendo a Adolescência*), the youth-friendly website first launched by Leandro in 1999 and currently overseen by Rodrigo. The young staff have coordinated the training of seven cadres of adolescent health promoters in Santa Bárbara d'Oeste, through partnerships with the public school system and the Guarda Mirim, a nongovernmental vocational training center that serves hundreds of adolescents every year. They have developed educational and advocacy materials for fairs, conferences, and *bate papos informativos*—informal discussions on sexuality, rights, health, gender, and prevention conducted in schools and in the Guarda Mirim. Nationally, they have influenced the development of MAB, the Brazilian Adolescents' Movement, to make sexual and reproductive rights a priority, and they are currently building a national network of young people focused on sexual and reproductive rights advocacy in Brazil. They have represented Reprolatina at municipal health council meetings in Santa Bárbara, in national advocacy and policy dialogues across Brazil, and at international meetings, conferences, and trainings across North and South America.

Every member of Reprolatina's youth team grew up in the communities the organization serves. Although these communities are located in a relatively developed region of Brazil as compared with poorer northern and northeastern states, they still face high rates of poverty, unemployment, and violence and limited access to information and services on sexual and reproductive health. Growing up, Reprolatina's youth staff had little hope of achieving the commonly held dream of completing a university education: their families lacked the financial resources to support their studies, and they were expected to start contributing to the family's income at an early age. "When I was seventeen, I wanted to be a psychologist, but I didn't have any money for university, and I had no idea how to get a scholarship,"

<sup>2</sup> Reprolatina is also the seat of the Reprolatina Project, a regionwide initiative to replicate the Santa Bárbara experience in 74 municipalities in Brazil, Bolivia, Chile, and Paraguay, in partnership with the Population Council-Brazil and the University of Michigan.

## IN FOCUS

---

# Community Voices on Youth Participation

Over the years, Reprolatina has worked to build strong community support for youth health and rights in Santa Bárbara d'Oeste, within local government and the public health and education systems, and among parents and adolescents themselves. Below are a few voices from Santa Bárbara d'Oeste on the importance of youth participation and the value of Reprolatina's contributions to the community.

- Why should we invest in training an adult to relate to young people when young people already know how to relate to each other? They're all from the same tribe, they all speak the same language, so it makes much more sense to give them the tools to talk to each other.  
— *Dr. Carlos Calvalcanti, Municipal Health Secretary, Santa Bárbara d'Oeste, Brazil*
- It makes more sense to use us than to use adults to talk to adolescents—we all speak the same language! And the *bate papos* give us all an opportunity to speak for ourselves and share our opinions.  
— *Keila Veridiano Gibim, 16, IRSSA health promoter since age 13*
- Adolescence is a period of idealism, and we have to make use of that energy, that capacity to make a contribution, by giving people opportunities to do good and to have a positive impact on their peers and on the world.  
— *Dr. Carlos Gonzalez, Coordinator, Reproductive and Sexual Health Program, Santa Bárbara d'Oeste, Brazil*
- For me, the IRSSA group is like a second family.  
— *Flávio Henrique Fonseca, 21, IRSSA health promoter since age 17*
- Reprolatina made a huge difference in my daughter Carol's life. She became more mature about how the world works, how societies function, how to make relationships with people, how to participate in public spaces. In short, how to be a citizen at every possible level. She developed such a clarity of purpose; she had left off studying before, but then she went back to school for a nursing degree. She's in university now and is applying all that she learned in her experience with Reprolatina in her courses there. Reprolatina's decision to make adolescents and young people actors in the program is an incredible demonstration of what's possible. These young leaders truly stand out, and they will apply these lessons for the rest of their lives, because they've been transformed into people who are both responsible and inquisitive.  
— *Ione Zacchi, mother of former IRSSA health promoter and Reprolatina youth team member Carol Zacchi*
- It's just easier and more practical to have young people working directly with young people. And it's important for adults to give adolescents opportunities to show that they can act capably and responsibly.  
— *Giovana Cardoso Bôer, 16, IRSSA health promoter since age 13*

recalls Maryellen, whose older sister got pregnant at 16 and had to drop out of school, as her mother had done years before. Trained as an adolescent health promoter with Carol and Leandro in 1996, Maryellen was hired as Reprolatina youth staff in 2002. She is currently in her third year of psychology studies.

For the youth staff, working at Reprolatina has built confidence and capacities and helped them grow as individuals. Ricardo, who is no longer full-time, but has continued his voluntary work with the adolescent health promoters he helped train in Santa Bárbara d'Oeste, reflects, "My participation in Reprolatina has helped in everything that I do." Patrícia, who concluded her full-time work in the fall of 2004, agrees. "Reprolatina made me grow up, it made me into a woman. I was like a little girl when I started, and it helped me develop the ability to think, to have ideas, to reflect and analyze, to make decisions, and to have autonomy." By hiring young people as full-time, salaried staff members, Reprolatina has also been able to provide the structure and financial stability the youth staff needed to turn their academic dreams into realities. All six are currently enrolled in university.

Creating full-time, salaried positions for youth may be out of reach for many organizations—just as the possibility of completing a university education may be out of reach for many of the world's young people. Reprolatina's process has required continuous learning and revision, and for the youth staff, struggling to complete their studies while supporting themselves financially remains an ambitious and at times exhausting project. But providing moral support and diverse opportunities for participation and learning is within the reach of any organization working with youth. The value of Reprolatina's example lies not so much in what specific goals they have achieved, but the process by which they have achieved them.

*Side by Side* examines both the philosophy and the day-to-day application of Reprolatina's commitment to youth participation and youth-adult partnership. It is guided by the insights shared in "A Dialogue with Young Leaders: Building Capacity and Fostering Participation," a 2004 meeting organized by IWHC and the Youth Coalition.<sup>3</sup> The three-day meeting brought

together 15 young people from 13 countries, including Leandro of Reprolatina. Participants agreed on a set of core principles to guide efforts to create and sustain opportunities for young people's meaningful participation within institutions and in international movements, including commitment to human rights, flexibility and openness to change, mutual respect, plurality, continuous reciprocal learning, a balance between support and autonomy, and effective representation.

Based loosely on these core principles, *Side by Side* tells Reprolatina's story in the institution's own words, drawing on interviews and observations conducted over several weeks. Part I examines how eight core elements of Reprolatina's philosophy guide the organization's approach to youth participation. Each core element is followed by suggested strategies for implementation, based on Reprolatina's experience, and informed by recommendations from the Dialogue with Young Leaders. Part II focuses on the process: How do they build and sustain a culture of youth participation and adult-youth partnerships on a day-to-day basis? In particular, Part II focuses on the efforts of Reprolatina's staff to foster continuous and mutual learning and to strike a balance between autonomy and support. This section also describes how two youth staff initiatives—the establishment of a peer education group in a local vocational training center and the development of a youth-friendly website—have developed the youth staff's capacities while helping the organization reach more young people. ◉

<sup>3</sup> The Youth Coalition is an international network of young people dedicated to promoting sexual and reproductive rights locally and globally. For a complete report of this meeting, including participants' recommendations on how to build youth capacities and foster meaningful youth participation in youth-serving organizations, youth-led organizations and networks, and among donors and international agencies, visit [www.iwhc.org/resources/torontoreport.cfm](http://www.iwhc.org/resources/torontoreport.cfm).



## PART 1

### DEFINING THE PHILOSOPHY

**R**eprolatina's organizational culture reflects its mission: to recognize people's rights and capacities, promote equality, and empower and enable individuals to improve their lives and communities. Eight elements of Reprolatina's philosophy have informed their efforts to put youth participation into practice.

- 1. Everyone is inherently capable.**
- 2. Everyone has a right to participate.**
- 3. Participation should be effective, not decorative.**
- 4. Participation is a process.**
- 5. The workplace should support individual growth and development.**
- 6. Gender issues should be addressed openly.**
- 7. Rights and responsibilities go hand in hand.**
- 8. Hierarchy can be horizontal.**

The sections below define, in Reprolatina staff's own words, how each element of the institutional philosophy relates to youth participation, identifying relevant challenges or enabling factors along the way. Each section also suggests strategies organizations can use to implement each core element of the philosophy, drawn from

Reprolatina's experience. Part II provides a more in-depth discussion of Reprolatina's day-to-day organizational processes.

#### EVERYONE IS INHERENTLY CAPABLE

An explicit belief in young people's capacity for positive contribution and achievement is the foundation of Reprolatina's work with youth both within and outside the organization. Chico explains:

*Our decision to hire young people comes from a philosophical approach and a vision: to take these people from a project that we were working on and make them not just objects of that work, but subjects as well. This was based on the belief that they were capable of participating, capable of acting, capable of teaching us as well, and of adding their own vision and their own voice to the work that we were doing.*

The belief that young people are inherently capable<sup>4</sup>—frequently articulated by the adult coordinators, the youth team members, and other Reprolatina staff—motivates the youth team and the adolescents in the communities they serve. Rodrigo, who joined the youth team in 2001 after

<sup>4</sup> The Portuguese word *capaz*, a word that Reprolatina staff use frequently and emphatically when describing young people's capacities, is difficult to translate. It evokes profound capacity—a person who not only has skills, but is also trustworthy, competent, and conscientious. Throughout *Side by Side*, it is translated simply as "capable."

serving as a volunteer health promoter for several years, reflects: “The way we see adolescents is different. We don’t see them as pests, as incompetents, as rebels. We believe that adolescents deserve respect, and our challenge is to work to ensure that they can enjoy their rights in society.” For Rodrigo, this belief has both philosophical and personal ramifications. “I’ll use myself as an example,” he continues. “Reprolatina opened so many doors for me by believing that I was capable. Everything I am today I owe to Reprolatina, because they believed in me.”

### STRATEGIES FOR IMPLEMENTATION

- Strive for consistency between program goals and internal practices related to young people’s rights and capacities.
- Confront negative assumptions about youth before and as they arise.
- Present positive images of youth in public materials and messages, even when discussing vulnerabilities and rights violations.
- Trust young people with their own projects and give them space to handle difficulties that arise. At the same time, be present and accessible to provide support.

### EVERYONE HAS A RIGHT TO PARTICIPATE

At the International Conference on Population and Development, held in Cairo in 1994, governments of the world agreed that “Youth should be actively involved in the planning, implementation and evaluation of development activities that have a direct impact on their daily lives.”<sup>5</sup> Identifying and pursuing diverse strategies for active youth involvement has always been a key element of Reprolatina’s approach to working with youth. Rodrigo explains:

*The work of Reprolatina stands out because of the recognition and valuation of adolescents as capable, and because of the decision to hire adolescents instead of professionals. A lot of people were very critical of this approach, but Maggie and Chico persisted because they believed that adolescents had the right to be here. And now, today, they’re seeing the results of their investment with all of us. Because really, when you believe in a young person, when you give a young person the opportunity to participate, that person will rise to the occasion.*



Reprolatina youth staff and IRSSA health promoters discuss plans for an adolescent health center with Dr. Carlos Calvancanti, Municipal Health Secretary of Santa Bárbara d’Oeste.

Beyond training adolescent health promoters in Santa Bárbara d’Oeste and soliciting their input on projects and materials targeting youth, Reprolatina sought from the beginning to create a space for young people as full-time staff members within the organization. To achieve this goal, Maggie and Chico benefited from the support of a funding partner who understood their commitment to youth participation and was willing to create a specific budget line for youth staff salaries in the first grant. This may be an unachievable goal for organizations with limited funding, but for those fortunate enough to have the leverage, Reprolatina’s experience demonstrates that a strong organizational commitment to youth participation can turn donors into advocates.

The decision to hire youth as paid staff members not only reflects Reprolatina’s commitment to making youth participation a key feature of the organizational structure, but also responds to the socioeconomic constraints that put so many young people’s right to participation out of reach. The situation of Maryellen, trained as a peer educator in the first IRSSA training in 1996 and hired as Reprolatina youth staff in 2002, is typical:

*My parents can’t help me financially, they can’t give me money for transportation or for clothes. I pay for everything myself. If it hadn’t been for this job, I would never have been able to go to university. No other job would have inspired the dedication or provided the financial support that I have here at Reprolatina.*

<sup>5</sup> ICPD Programme of Action, Paragraph 6.15. Available at [www.unfpa.org/icpd/icpd\\_poa.htm](http://www.unfpa.org/icpd/icpd_poa.htm).

At Reprolatina, offering paid positions to youth who had already been engaged in peer education gave committed young people the means to continue their advocacy while financing their educations. It also removed a key barrier most young people face: their parents' opposition to voluntary work that takes time away from earning money for the family. But Reprolatina's own experience shows that the commitment to keeping salaried positions for youth can be difficult to sustain. As a result of funding constraints, Reprolatina was not able to maintain all five youth staff positions, and two members of the youth team were temporarily laid off in late 2004, pending further funding. It was a difficult moment for the youth team, the adult coordinators, and the whole staff. But the young people who were let go have stayed involved with the organization and continue to consider themselves part of the Reprolatina community. Both stress how the experience of working at Reprolatina changed their lives, emphasizing the confidence, skills, and support they gained to face current and future challenges.

### STRATEGIES FOR IMPLEMENTATION

- Learn what constraints young people in your community face in realizing their right to participation (socioeconomic, pressure from parents, etc.) and address them as best you can.
- When possible, advocate for salaried youth positions at early stages of program planning, budgeting, and conversations with funders.
- Use international agreements to build support for young people's right to participation (visit [www.unfpa.org/adolescents/intl\\_agreement.htm](http://www.unfpa.org/adolescents/intl_agreement.htm) for a list of relevant passages).
- If funding constraints make salaried youth staff positions unrealistic or unsustainable, identify other ways that the organization can support and involve young people.

### PARTICIPATION SHOULD BE EFFECTIVE, NOT DECORATIVE

Reprolatina has always made a critical distinction between decorative and effective participation. The decision to integrate young people into the organizational structure was only the first step in building a culture of effective youth participation. "Representation isn't just having a place," Maggie explains, "it's also having a voice. Young people must have an opportunity and a forum to put their ideas into practice, and to evaluate the result." This means working with

adolescents, rather than for adolescents, involving young staff members at every stage of program work, and building substantive partnerships between youth and adults based on mutual respect and reciprocal learning. Ricardo, who was trained as a peer educator in 1997 and hired as youth staff in 2001, observes:

*Youth-serving organizations often speak for adolescents, or show up and tell them to do this or that. They don't discuss what the adolescent thinks or needs. They define for themselves what he or she needs. The key is to work together, not to impose your views. And adolescents must participate in every step of that process, from the earliest stages to the final evaluation.*

Effective participation at Reprolatina also means democratizing opportunities for external representation. Maggie observes:

*I've been president of the organization for five years, and yet I'm the person who's been to the fewest national and regional and international meetings. Anyone who is doing the work of the institution is more than capable of representing the institution externally. In my opinion, the more different people represent the organization, the better represented the organization is.*

For the youth team, effective participation also means maintaining contact with adolescents in the community. Giving voice to new generations of youth can be a challenge for organizations working with the same young people over a long period of time—eventually, those young people will no longer be adolescents. Reprolatina addresses this challenge by requiring the youth staff to maintain their *trabalho voluntario* (voluntary work) in the community—facilitating *bate papos informativos*, training peer educators, or conducting research. In addition, the youth team are responsible for answering questions posted by adolescents on the Living Adolescence website, a daily task that helps keep them in touch with adolescents' voices and concerns. Even with these strategies in place, keeping in touch with younger people is a task that requires constant vigilance. As Leandro warns, seasoned youth representatives must be wary of becoming "little adults."

## IN FOCUS

### Perspectives on Adolescence

Two members of Reprolatina's youth team, Reprolatina's president, and the coordinator of Santa Bárbara d'Oeste's Reproductive and Sexual Health Program offer personal, political, health, and family perspectives on adolescence.

- People always expect negative things from adolescents, but the truth is that adolescents have a tremendous capacity for positive contribution—it's just that the world doesn't offer them the space to participate in building a better world. All of us want to leave our mark on the world, all of us want to create something better for the next generation than what we were born into—adolescents are no different from adults in that respect. There are so many ways that we can participate positively, if the world would just give us the space, the support, and the opportunities to do so.

— Leandro Vieira dos Santos, *Reprolatina youth team*

- My parents were never in touch with their sexuality, they never had any information about it. My mother was pregnant when she got married, and my older sister got pregnant when she was sixteen. And when people like my parents and my sister have children, they're afraid to talk to their children about sexuality, because they themselves haven't mastered the subject, and they weren't brought up to talk about it. They had these difficulties growing up, and they became adults without resolving them. We always think that if someone makes it through adolescence to adulthood, everything is fine. But how are you going to answer an adolescent's questions if you've never dealt with these issues in your own life?

— Maryellen Oliveira, *Reprolatina youth team*

- Somehow, the health system always seems to get there late with adolescents. We don't see them until they're already pregnant, or they've already sought an unsafe abortion—that's when we make first contact. So the critical task for us is to find ways to reach adolescents with prevention strategies.

— Dr. Carlos Gonzalez, *Coordinator, Reproductive and Sexual Health Program, Santa Bárbara d'Oeste, Brazil*

- It's important for people to remember that in every country, at every moment in history, young people are going through the same things—feeling alone, feeling mis-trusted, judged, or even punished by adults, and feeling like they're not recognized as a person who's capable of making decisions and doing great things. It's so important for adults to remember this—and to remember their own youth, the first time they had sex, the way it felt to be frustrated in love, the tremendous force of all those feelings. I still have all of those memories, and remembering them helps me to relate to other people.

— Maggie Díaz, *Reprolatina cofounder and president*



Rodrigo and Ricardo (second and third from left) with IRSSA adolescent health promoters in Santa Bárbara d'Oeste.

### STRATEGIES FOR IMPLEMENTATION

- Involve young people at all stages of program development, including planning, implementation, and evaluation.
- Ensure that young people have clear roles and responsibilities within the organization.
- Give young people opportunities to represent the organization externally.
- Foster an organizational culture that values dialogue and debate among young people and across generations.
- Put mechanisms in place to ensure regular contact with younger generations of youth.

### PARTICIPATION IS A PROCESS

Creating a space for participation is the first step in an ongoing process. Especially when young people are accustomed to school, work, or family environments that do not solicit or value their opinions, it takes time to build the confidence to contribute freely. The experience of Patrícia, hired in 2003 after completing a research project on pregnancy and adolescent girls, reflects this reality:

*When I first joined, I was lost, I was afraid, I was terrified that I wasn't up to the task, I couldn't speak. But from the beginning, everyone was supportive and helpful, and encouraged me to participate. It's like two loaves of bread, one empty and one filled with stuffing. When I got to Reprolatina, it was like I was empty, without ideas, and then once I started participating, I started filling up.*

Reprolatina strives to foster an institutional environment that encourages risk taking and provides diverse opportunities for participation, while at

the same time respecting each staff member's individual pace and comfort level. Maggie and Chico stress the trajectory of each member of the youth team's development over time, and the difference between their willingness to contribute now and when they were first hired. The youth staff also point out how long it has taken them to become comfortable in an institutional setting, and are grateful to have had the time and the space to grow at their own pace without feeling as though they are sacrificing future opportunities.

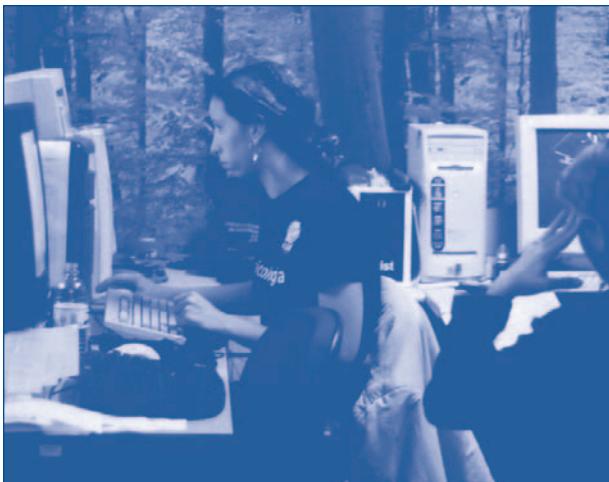
### STRATEGIES FOR IMPLEMENTATION

- Be sensitive to individuals' pace and comfort level, while at the same time actively soliciting individual contributions and encouraging risk taking.
- Create a safe space for participation that stresses appreciation for diversity, respect, and listening skills.
- Honor young people's decision to say no to projects, opportunities, or responsibilities for which they do not feel prepared, and work in partnership with them to identify what skills and support they need to take on new responsibilities.
- Use creative methodologies—oral, visual, written, and kinetic—that offer different opportunities for participation.

### THE WORKPLACE SHOULD SUPPORT INDIVIDUAL GROWTH AND DEVELOPMENT

Reprolatina has always invested heavily in building young staff members' individual skills and capacities and fostering an environment where they can grow personally and professionally. Chico stresses, "It's important to make the individual development of each staff member a priority—for the sake of both the individual and the institution." Says Leandro: "A person who works here is a person too—not just a worker."

An important tool Reprolatina uses to guide individual development both internally and externally is the *projeto de vida*, or life project, approach. Adolescent health promoters trained by Reprolatina encourage the young people they work with to develop a series of goals for the future—a life project—and then reflect on how their behavior in the present contributes to the fulfillment or frustration of those goals. Leandro explains:



Maryellen responds to adolescents' questions submitted through Reprolatina's website.

*A life project can be for a week, for three months, for a year, for the rest of your life. A common dream among adolescents is to go to university, but for most people, it's just a dream—they don't know how to realize it. The life project helps them identify concrete steps they can take to achieve their big goals. For example, if you want to go to university, you have to study, you have to make an effort in school, you have to start thinking about how you're going to finance your education now. And when you break it down into steps, then your dream starts to seem more attainable, and you realize that you have a responsibility to yourself to accomplish it—which makes you more responsible in all of your behavior.*

Reprolatina also uses the life project approach with its own staff. When they are hired, youth staff members review their life projects with the adult coordinators and make three commitments: to grow professionally, to continue their work with adolescents in the community, and to complete a university education. Following through on these commitments has proved challenging for some members of the youth team. Rodrigo recalls:

*When Maggie and Chico called me in for an interview, they asked about my academic goals. I was just planning on working, but they explained that I had to dedicate myself to studying too. For me, this moment was a huge awakening, the realization that they believed in me. So I decided to go back to secondary school and start on the university track.*

Rodrigo struggled to meet the financial and academic requirements of university admission for

two years until he was accepted in 2004. He began his first year toward a social sciences degree in January 2005, at the age of 24.

### STRATEGIES FOR IMPLEMENTATION

- Work with young staff to set personal and professional goals, and agree on specific ways to help staff achieve them.
- Recognize the complexities and constraints young staff members face outside the organization, and work with them to identify appropriate ways to support youth staff in navigating them.
- Invest time and resources in internal trainings and other staff-development activities.

### GENDER ISSUES SHOULD BE ADDRESSED OPENLY

Reprolatina has always had an explicit institutional commitment to addressing gender inequalities, promoting an anti-sexist culture, and empowering women. Maggie explains:

*We're working on gender issues with adolescents outside the organization, but of course sometimes those stereotypes also come up within the institution. So we work with the whole team, and encourage them—all of them, since the girls and the boys both participate in perpetuating the stereotypes—to look at their behavior with gender in mind.*

Within the youth team, maintaining a gender balance in staffing is essential, and gender-based conflicts and divisions are openly explored and addressed. Each staff member is given his or her own projects to manage, in order to foster professional confidence and leadership development. In addition, both girls and boys are encouraged to analyze their own behavior from a gender perspective and contribute actively to creating an anti-sexist working environment. Maggie and Chico, who share a long history of exploring gender issues as professional partners, draw on their own experiences to support the youth team in this endeavor.

The results are clear. The young men and women in the youth team are highly conscious of gender dynamics, which not only informs their interactions with each other, but also influences their work outside the organization. The commitment to addressing gender equality and equity openly has not always been easy to manage. Reprolatina staff often struggle to introduce a gender perspective into processes and networks in which they participate, at

times with mixed results. Within the youth team, gender issues have been some of the most difficult to resolve, but they have also been the most rewarding. Being challenged to work through conflicts and differences openly and, at times, painfully, has generated powerful opportunities for self-reflection and, ultimately, brought the youth team closer together.

### STRATEGIES FOR IMPLEMENTATION

- Include gender analysis in staff trainings, and encourage young men and women to be aware of how gender norms, assumptions, and roles inform their expectations and interactions in the workplace.
- Work both individually and collectively with young staff members to address gender stereotypes and behaviors that undermine equality.
- Address sexism openly and work actively to create an anti-sexist culture.
- Strive for gender balance in the organization and ensure that young men and women have equal opportunities, especially for project management and leadership.

### RIGHTS AND RESPONSIBILITIES GO HAND IN HAND

Reprolatina staff members allude frequently to the connection between rights and responsibilities, in their community work and their organizational culture. This connection follows naturally from the institution's commitment to ensuring sexual and reproductive rights, grounded in freedom of individual choice and expression, responsibility and respect for oneself and others, and the right to say no. Patrícia explains the connection in both personal and professional terms:

*When I started working with Reprolatina, I hadn't heard of sexual and reproductive rights—the idea that you can have sex when you want, that you can go to the doctor when you want, that you have rights, but that your rights have limits, because you also have commitments. And here in Reprolatina we have the same idea: we are committed to completing our voluntary work, to completing our work in the institution. We have both rights and commitments.*

The attitude Patrícia describes is critical to the successful functioning of the institution, as it ensures both respect for the individual and the individual's accountability to the group.

### STRATEGIES FOR IMPLEMENTATION

- Create an organizational culture that prioritizes cooperation, teamwork, and mutual respect among individuals.
- Clarify responsibilities and expectations for performance with each young staff member, while fostering a working environment that enables individuals to meet expectations and commitments.
- Engage young staff in discussions of how human rights apply and can be used in the workplace and other aspects of life, including how rights and responsibilities interrelate (visit [www.nchre.org/resources/trainingmaterials.html](http://www.nchre.org/resources/trainingmaterials.html) for a list of resources on applying human rights in diverse contexts).



Chico, Reprolatina staff member Elaine Pedro, and Patrícia chat at Reprolatina's offices.

### HIERARCHY CAN BE HORIZONTAL

Reprolatina staff describe the institutional model as a "horizontal hierarchy"—a traditional organizational structure characterized by transparency, openness, and appreciation for each individual's role and capacities. Chico explains:

*Yes, I'm vice president, but that doesn't mean I'm better than this person or that person. The fact that I'm vice president means I have to make decisions, it means I have special responsibilities—that's all it means. And when you adopt that attitude, instead of thinking that you are better than everybody else, you can begin to create a space that's friendlier, more accepting. And people feel more valued within that space, and more capable of participating.*

As Chico points out, hierarchy does not necessarily lead to inequality in an organizational culture that stresses participation, teamwork, and individual growth. Practically speaking, everyone at Reprolatina is a leader in whatever they do well. As Rodrigo explains:

*I'm not the president. The president is someone who has more experience than others in resolving institutional issues. Your role is not more or less important than mine, but our roles together are vital to the functioning of the institution.*

As with the other aspects of Reprolatina's philosophy, horizontal hierarchy is a process. In order to make it work, adults have to be willing to take a critical look at institutional power dynamics, including their own concepts of leadership, and then help build an environment in which everyone's capacity for effective leadership evolves based on their ability to assume responsibility, to weigh the consequences of decisions they may take, to communicate with others, and to contribute to the whole.

### STRATEGIES FOR IMPLEMENTATION

- Be honest and open with youth staff about who is responsible for making which institutional decisions, identify opportunities and create mechanisms for staff participation where appropriate, and inform staff of decisions that are made without their input.
- Encourage meaningful participation in decision making. Ensure that when staff's input is solicited, it is considered, and, if it is not used, an explanation is provided, so that everyone learns.
- Work with all staff to promote awareness of and appreciation for the contributions of each to the whole.
- Approach hierarchy as a means of distributing responsibilities, rather than ranking the importance of individual roles.
- Give priority to identifying opportunities for young staff members' leadership and lateral growth (see Part II for examples).
- Be willing to think and talk critically as an organization about how power dynamics across generations inform power dynamics across the organizational hierarchy. o

## IN FOCUS

# Leadership and Hierarchy at Reprolatina

Leadership is an important theme in Reprolatina's work, both within the organization and throughout the communities they serve. Below, staff members reflect on what leadership means to them, and how different understandings of leadership can help build horizontality within a hierarchical model.

- Everyone here has the opportunity to be a leader at any moment, but in order to play a leadership role with others, you have to have credibility, and for this, you need to have confidence in yourself. When you play that leadership role, you also learn what you're missing and what you need to learn, and this is also important. We all practice leadership in this way.  
— *Maggie Diaz, Reprolatina cofounder and president*
- Leadership is a process. When I arrived at Reprolatina, I learned you become a leader when you feel capable and confident of doing what you're meant to be doing. At certain moments in the group, I have leadership, because of my competencies. At other times, I don't have leadership, because there's someone who knows more than me about whatever it is we're doing.  
— *Maryellen Oliveira, Reprolatina youth team*
- It's true that some people have natural leadership abilities at different moments, but here at Reprolatina, no one person is the leader all the time. Leadership here depends on the activity—it's distributed, it's shared. There are many different opportunities to be a leader, and many different leaders. Effective leadership goes hand in hand with responsibility, because if things don't work out, it's the leader who's accountable.  
— *Leandro Vieira dos Santos, Reprolatina youth team*
- At certain moments, leadership is divided up according to the hierarchy. For example, if there's an administrative problem, everyone doesn't need to participate in resolving it. But decisions here are never authoritarian—there's always an explanation. Hierarchy is necessary, the difference is how that hierarchy plays out within the organization. At Reprolatina, we strive for horizontal hierarchy. All of our roles together—that's what makes Reprolatina what it is.  
— *Rodrigo Correia, Reprolatina youth team*
- As a leader, I can't impose what I want on others. My role is to spark discussion and to help people achieve consensus. As a leader, I don't dictate to a group, I just act as a different kind of participant; I have a leadership role in developing the activity so that the group arrives where it wants to. But there's no teaching without learning—it's always an exchange.  
— *Ricardo Azevedo, Reprolatina youth team*
- Leadership is the search for consistency between theory and practice; it's an attitude. It's recognizing that you can make mistakes—that making mistakes is fundamental to learning—and it's letting other people see that. Leadership is being responsible for the decisions you make. It's thinking collectively, for the benefit of the group. Being a true leader means using your power to benefit others, rather than take advantage of them. It's knowing that your role is a tremendous responsibility, because your position is more important for others than it is for you.  
— *Chico Cabral, Reprolatina cofounder and vice president, coordinator of the Living Adolescence program*



## PART 2

### DEFINING THE PROCESS

**P**art I identified eight elements of Reprolatina's philosophy, explained how they inform Reprolatina's approach to youth participation and adult-youth partnerships, and identified challenges and strategies for implementing them. Part II takes a closer look at the process, identifying Reprolatina's day-to-day strategies for maintaining a productive working environment that is participatory and supportive of young staff members' personal and professional growth. The strategies fall under two categories:

- 1. Encourage continuous and mutual learning.**
- 2. Strike a balance between autonomy and support.**

Below, Reprolatina staff members discuss how these strategies play out in the daily workings of the organization.

#### ENCOURAGE CONTINUOUS AND MUTUAL LEARNING

##### STRATEGIES DISCUSSED IN THIS SECTION

- Continuously evaluate.
- Evaluate process as well as results.
- Learn from mistakes.
- Share information.
- Emphasize reciprocal learning.
- Value change and differences.
- Create opportunities for lateral growth.

Reprolatina's organizational culture is characterized by high expectations and high standards for all kinds of learning—academic, professional, personal, and experiential. Learning takes place formally, in trainings and workshops, and informally, in the "teachable moments" that occur in everyday working life. Young staff members are encouraged to learn not only from Maggie, Chico, and other professionals, but also from their own behavior and mistakes, one another, and the adolescents with whom they work in Santa Bárbara d'Oeste. The following section takes a closer look at seven ways Reprolatina staff foster continuous mutual learning.

##### Continuously Evaluate

Reprolatina staff are encouraged to view every event in the workday as an opportunity for learning, and they capture these opportunities by engaging in what they call continuous evaluation (*avaliação continua*). Chico provides the following example:

*The other day, two people stopped me in the hallway as I was leaving to ask my advice about a decision they had to make. I told them that, first, the hallway wasn't the appropriate place to talk about this, and, second, I was on my way out the door. If it's an emergency, then fine, but if it's something that requires reflection and analysis, I can't make a decision about it in the hallway. I told them to make the decision themselves, and*

*that once they'd decided, I'd evaluate their decision. The next day, I called them into my office to evaluate what had happened, because I saw that it was an opportunity for us all to talk about decision making. I told them, you have the capacity and the autonomy to make this decision, so make it. Afterward, if you want to discuss it with me, recognize that I need time to consider the whole situation.*



Maryellen, Maggie, and Reprolatina staff member Roberta Pellegrino at a staff meeting.

Continuous evaluation requires no additional financial resources, but it does require time. However, when used consistently and effectively, it empowers staff members and yields significant institutional benefits. Using this approach, Chico and Maggie integrate professional development into each young staff member's daily work, encouraging self-awareness and productive self-criticism. Brief, informal evaluations take place spontaneously in response to questions or difficulties that arise; they have also become a routine closing activity at staff meetings and discussions. Youth staff members use the same approach in their own projects, conducting formal and informal evaluations as a matter of course in their work with adolescents and peer educators in the community.

#### Evaluate Process as well as Results

Whenever the youth staff complete a major project, Maggie and Chico sit down with the whole team for a more substantial evaluation that examines not only the outcome of the project but also the process by which it was achieved. Together, they identify strengths and weaknesses, capture any key lessons learned, and nip interpersonal tensions in the bud. Given the challenges of group work at any

age, this process is essential to building the youth staff's capacity to work smoothly as a team.

For example, in 2003, the youth staff developed an educational booklet on sexually transmitted infections to be launched at a national education-al sector meeting on HIV/AIDS in São Paulo and used in subsequent work with adolescents in the surrounding communities. The booklet was well-received and continues to be widely used, but the process by which it was developed was rife with tensions and poor communication among mem-bers of the youth team. Maggie and Chico called a youth team meeting after the launch of the booklet and helped guide each staff member through an analysis of his or her behavior. They challenged each to accept and understand their different readings of what had happened. The incident has become a reference point for each of them; they often allude to it as both a critical step in the strengthening of the team and an important moment of professional development.

#### Learn from Mistakes

Reprolatina staff stress that in life as well as work, the goal is not to avoid mistakes altogether, but to accept them as an inevitable part of life, and to develop the capacity to learn from your mistakes. Chico explains:

*You don't learn by being lucky, you learn by making mistakes. When you're doing an educational session or a training, and someone asks you a question that's incredibly complex, it can really bring you up short. You think to yourself, I'm the person who's supposed to know everything about this topic, and I have no idea how to respond! But it's important, because it breaks down your sense of omnipotence a little bit. I tell the youth staff, "Don't be afraid to make mistakes, and in particular, don't be afraid to admit to your mistakes. You have an obligation to analyze your error so that you won't repeat it, to apply that knowledge to the next situation."*

Rodrigo associates his increasing willingness to ask questions and make mistakes with a growing confidence in his abilities. He recalls:

*When I first arrived at Reprolatina, I wondered, Am I really up to this? Will I really make good on all that's been invested in me? But with time, I realized that it was okay to make mistakes and to learn. If there was something about the computer*

*that I didn't understand, I could ask Leandro to explain it to me. If I was doing a training and got stuck talking about a subject I was unsure about, I could look at the person next to me and know they would step in and help.*

As Chico explains, when young staff members make mistakes, they are not simply forgiven and told to do better next time. Instead, they are encouraged to analyze what went wrong and what they and others could have done differently, as part of the continuous evaluation process.

### Share Information

Reprolatina staff's commitment to sharing information and learning collectively helps build an environment of collaboration and common purpose and ensures that the whole staff can benefit from individuals' external experiences. Whenever youth staff members represent the organization at a meeting, conference, or training, they share the results with the rest of the staff through a meeting or written report, thereby building the collective knowledge base.

Such information sharing can also help dispel an individual's doubts. As Rodrigo explains, "If you're working all by yourself and you have a doubt, you're only going to address that doubt. But if you're working with someone else, then you'll probably resolve your doubt and learn three other things in the process."

As Rodrigo points out, dispelling doubts collectively creates even more opportunities for learning. It also helps break down the fear or shame attached to not knowing something. Reprolatina youth staff have applied this principle in their own external work with youth. For example, a popular feature on the Living Adolescence website is the Tira Grilo, or "Doubt Remover," a section where visitors can write in with questions on sexual and reproductive health. Reprolatina youth staff respond within 48 hours, and then post both the question and the response on the website, so that other visitors with the same question can benefit from their peers' inquiries.

### Emphasize Reciprocal Learning

Reciprocity is a central feature of adult-youth partnerships at Reprolatina. The adult coordinators stress that they have as much to learn from the young staff members as the young staff mem-



Maryellen and Rodrigo in the youth team's work space.

bers have to learn from them. Recognizing and valuing the knowledge and experience that each staff member brings to his or her job—regardless of that person's age, professional experience, or academic training—helps build a collaborative working environment and offers more opportunities for learning. As Leandro explains, it also builds solidarity across diversity:

*Normally, in the adult-adolescent relationship, adults think that they will always be the ones who teach adolescents, that they themselves have nothing to learn since they have more life experience. It changes the paradigm to suggest that both can learn, that both can teach, and that they can be brought closer through the exchange. This exchange allows you to recognize that even though the other person's vision is different from yours, that doesn't mean it isn't true—it's one truth among many.*

Reprolatina staff recognize that this kind of learning—intergenerational, and flowing in both directions—is not always the norm, and can be challenging for many adults to accept. Although youth staff may find a welcoming environment of intergenerational exchange within institutions committed to youth-adult partnership, other contexts in which they find themselves may operate on different beliefs.

The adult coordinators and the youth team frequently refer to an incident at a MAB meeting several years ago, attended by adults and adolescents from across Brazil. A young person questioned an adult coordinator speaking about her

work and the coordinator bristled, “Who are you to question my work, after all that I’ve studied?” For Reprolatina’s youth team and adult coordinators, the incident served as a reminder of how difficult it can be to apply the concept of reciprocity at large, and highlighted the importance of adult education in efforts to foster adult-youth partnerships. Chico cites adults’ unwillingness to cede power as a key challenge facing organizations striving to make youth participation a reality. He argues, “Adults have to accept that adolescents have their capacities and their limitations, but they are not less important than adults. This is a challenge: to prepare adults for a horizontal relationship and convince them that this won’t make all of their experience disappear.”

When young people are empowered, as they are at Reprolatina, they are better equipped to navigate such contexts for everyone’s benefit. But it is also critical to prepare young people for situations where their empowerment may be threatening.

### **Value Change and Differences**

In order to learn from each other, people must build their capacity to be flexible, and to accept change and differences. Maggie explains:

*Flexibility is having the capacity to work collaboratively with different people, and different institutions, being willing to make the changes necessary in order to arrive at the place you envision, and accepting that there will inevitably be changes and challenges along the way that will alter the path you originally wanted to follow. You have to accept the reality of change in order to work effectively.*



Leandro and Reprolatina staff members Álvaro Marinho and Roberta Pellegrino in the youth team’s work space.

Encouraging adults to examine their prejudices and assumptions about young people is a key part of preparing them for how partnerships with youth will change the way they work. But Reprolatina’s adult staff members are also quick to point out the value of these changes. As Elaine Pedro, a nurse who coordinates Reprolatina’s work with low-income women and who shares an office with the youth team, points out, introducing youth into an organization of adult professionals—especially an organization that serves adolescents—can have positive consequences for the institutional culture. “Young people believe that they can change things,” she says. “They have energy and will, which is very powerful. I’m never going to lose this lesson.”

Reprolatina’s experience also demonstrates that inviting young people to participate substantively in program development will change an institution’s public image. Early on in the development of IRSSA, the adult coordinators wanted to call peer-to-peer education sessions in schools *ações educativos*, or “educational actions.” The adolescent health promoters suggested that they call them *bate papos informativos*, or “informational chats,” instead. *Bate papo* is a common term in Portuguese, one that better emphasizes the horizontal nature of the peer-to-peer exchange. The coordinators took the suggestion, and *bate papos* have remained a central feature of community outreach ever since. Similarly, the adult coordinators have let young staff members take the lead in crafting language for the Living Adolescence website, and as a result, countless visitors comment on its uniqueness as a source of clear, direct information on sexual and reproductive health for Portuguese-speaking adolescents.

### **Create Opportunities for Lateral Growth**

Creating opportunities for lateral growth means finding ways to recognize staff members’ evolving roles institutionally, even if vertical promotion in the organization is not possible for funding or structural reasons. For Reprolatina, creating such opportunities has been an essential way of recognizing youth staff members’ growth and development. As Rodrigo points out, “You don’t just grow in age, you also grow in knowledge.” The longer youth staff members spend at Reprolatina, the more skills they acquire and the more they develop professionally. Thus, the organizational culture must be flexible enough to reflect learning and growth while still maintaining a clear division of roles and responsibilities.



Adolescents at the Guarda Mirim following a *bate papo informativo*. Since 2001, Reprolatina youth staff have trained over 60 adolescent health promoters in the Guarda Mirim.

## REPROLATINA'S YOUTH TEAM IN ACTION

### Establishing a Peer Education Group in the Guarda Mirim

In 2001, Reprolatina established a cadre of adolescent health promoters within the Guarda Mirim, a nongovernmental organization in Santa Bárbara that trains adolescents in office skills and then places them in local companies, largely as a result of the youth team's initiative and effort. As a place where adolescents congregate, the Guarda offered an ideal mechanism to reach more young people in the community with information on health, rights, and prevention.

In 2000, Leandro and Chico initiated Reprolatina's first conversations with the Guarda, proposing the establishment of their own group of adolescent health promoters, similar to IRSSA, the peer education group operating within the school system. The adolescent health promoters in AVISP would serve as resources on sexual and reproductive health for their peers, conducting *bate papos informativos*, distributing informational materials, providing individual advice, and, when necessary, linking adolescents with the public health system. With support from Maggie, Chico, and fellow youth staffer Carol, Leandro secured funding for the project from a Brazilian foundation. By this time, Ricardo and Rodrigo had also joined the Reprolatina youth team. Led by Leandro, with technical support from the adult coordinators, the four youth staff members planned and conducted the training of the first AVISP group at the end of 2001. To foster sustainability of the AVISP program within the Guarda, they also trained Mariana Gonçalves Pereira, a young staff member at the Guarda, to serve as coordinator of the AVISP group. When you walk into the Guarda Mirim today, the first thing you see are two colorful

posters on sexual and reproductive rights—developed by Reprolatina's youth staff in 2004. Reprolatina's youth team have conducted three more AVISP trainings since 2001, training over 60 health promoters. Mariana still oversees the AVISP group, and readily attests to the ways in which it has changed the Guarda's culture. She has witnessed subtle but significant changes in the way boys and girls relate to each other. "There's more of an awareness of gender dynamics now," she says. "Even simple things, like boys refusing to bus their trays in the cafeteria. Now they think twice about not cleaning up after themselves, because we have a shared language that questions the different expectations society has for boys and girls." As Mariana reports, AVISP has yielded substantial benefits for everyone involved:

- **For the Guarda Mirim**, AVISP has improved gender dynamics, supplemented adolescents' professional training with information on sexual and reproductive rights and strategies for sexually transmitted infections and unintended pregnancy prevention; provided positive role models for the adolescents; and given them the opportunity to become resources and role models for their peers.
- **For Reprolatina**, the project raised the profile of the organization, created a new ally in the community, helped build the skills of the youth staff, and created an ongoing mechanism to expand Reprolatina's reach in the community.
- **For the youth team**, the opportunity to manage a project from inception to evaluation—albeit with guidance from Maggie and Chico—was a critical experience of learning and development. Leandro acquired a range of skills in writing the funding proposal and project report and negotiating the institutional partnership. Further, he gained enormous satisfaction and confidence from turning his original dream into a sustainable reality. In organizing and conducting the AVISP trainings, members of the Reprolatina youth team have built their planning and facilitation skills. Further, regular contact with the adolescents in AVISP enables the youth team to maintain a link with new generations of young people, thereby strengthening their legitimacy as representatives of youth in national and international forums.



A version of this poster on sexual and reproductive rights, developed by the youth team as part of a 2004 advocacy kit, currently hangs in the Guarda Mirim.



Rodrigo and AVISP coordinator Mariana Gonçalves Pereira cofacilitate a *bate papo informativo*.

Maintaining a commitment to continuous evaluation helps Reprolatina staff identify when role shifts are necessary. “Shifts in roles happen all the time, provided that people prove themselves capable of assuming a new role,” Leandro explains. “For example, I used to manage the website, but now Rodrigo is managing it, partly because I’ve moved on to other things, and partly to give Rodrigo a role that reflects the skills he’s acquired.”

By providing opportunities for lateral movement within the organization, Maggie and Chico can be more responsive to the youth staff’s evolving capacities. A willingness to find lateral growth opportunities is critical for an organization with limited possibilities for vertical advancement. Recognizing young people’s development and providing them with new challenges on a regular basis can also reduce turnover.

## STRIKE A BALANCE BETWEEN AUTONOMY AND SUPPORT

### STRATEGIES DISCUSSED IN THIS SECTION

- Stress the value of group work.
- Encourage staff to ask for help.
- Put clear systems in place.
- Recognize that autonomy is a process.
- Invest in preparation.
- Emphasize decision-making skills.

One of the greatest challenges facing Reprolatina’s adult coordinators is finding a balance between giving young people the autonomy to manage their own projects and providing the support and guidance they need to succeed. In order to achieve this balance, the adults at Reprolatina must commit time and energy to building young people’s capacities, and also give young people the space to make decisions and succeed on their own. The following section takes a closer look at six ways Reprolatina staff address this challenge.

#### Stress the Value of Group Work

At Reprolatina, group work is both a source of support and a means to develop one’s autonomy. Maggie likens this phenomenon to her experience as a woman:

*As a woman, no one can “empower” me—I have to commit to the internal process of empowering myself. But if I’m involved in a group of women engaged in a common struggle, and if I can see*

*that those women have succeeded in changing their life stories, then this gives me the courage to go through my own process of empowerment, because I see that it’s possible.*

Beyond sharing responsibility for project development and execution, young staff members are encouraged to support and rely on one another, to ask each other questions, and to learn from each other’s experiences. By building a strong collaborative environment, young people rely less on adult support and more on each other’s knowledge. This in turn strengthens the group dynamic and builds the youth staff’s self-sufficiency. “You never feel like you’re all by yourself,” Rodrigo reflects. “And working side by side, you learn much more than you would if someone put you all in a room one day and said: do this or that. Teaching together, doing together—that’s what makes growth possible.”

#### Encourage Staff to Ask for Help

At Reprolatina, soliciting adult support is never viewed as a failure of youth leadership or an indication of youth incapacity, but rather, as an opportunity for learning and development. For Ricardo, being able to ask for help is central to building trust between youth and adults:

*I’ve learned a lot about how to be a professional, how to respect others and work together. And I’ve learned how to ask for help—this is a difficult thing to do, to admit that you can’t do something. You have to trust that the person above you isn’t going to keep you down, but instead is going to help you up.*

Rodrigo agrees. He explains, “You have the autonomy to do your own projects, but you also know you’re not expected to be able to do everything, so if you have a difficulty, or you reach a point where you’re uncomfortable, you can always ask for help. There’s no shame in not knowing something.”

Maryellen also stresses the adult coordinators’ availability. “Maggie and Chico make it very clear, if we have any problem at all, just knock on the door, come in, and start talking,” she says. The adult coordinators’ doors are always open, and if they are traveling, their phones are always on. For Maggie, being present in this way is a conscious priority:

*As the president, I need to have time to talk to the people in the organization, to know what their needs are. It’s a question of priorities: Reprolatina*

*could be much more known if I spent more of my time traveling and networking. But I privilege the spaces within the organization instead—the work we're doing on the ground and the team. There have been consequences of this choice, but if I had to do it again, I wouldn't do it any differently.*

Because of the collaborative nature of Reprolatina's youth team, some young staff members have struggled to adjust to the responsibility of managing their peers. In situations like these, adult intervention can provide critical support. For example, when Rodrigo first took on the responsibility of managing the Living Adolescence website, the youth team's commitment to answering questions posted by adolescent visitors within 48 hours had begun to wane. He recalls:

*I wrote a memo reminding everyone of their responsibility and their commitment to responding to questions in forty-eight hours, and I showed it to Chico, and he thought it was a good idea. That fixed the problem for a little while, but then it got worse again, until eventually I realized I couldn't resolve the situation on my own. All that I could have possibly done, I had done. So it was necessary to use the hierarchy to resolve the problem.*

Rodrigo struggled with his decision to involve Chico, but in the end, it helped him clarify his own sense of professional responsibility. Since then, he has found greater ease in his role as website manager. He reflects:

*It was a moment of difficulty, but it was also a moment of growth. It forced me to realize that my work with the site carries a huge responsibility. I got up the courage to go to Chico—even though I knew it would get other people in trouble—for the sake of the institution. I knew I had a responsibility to the adolescents whose questions were going unanswered for days and days.*

#### **Put Clear Systems in Place**

Although Reprolatina staff emphasize the value of change, openness, and flexibility, they also recognize that certain structures are necessary, and can in fact be enabling. Chico explains:

*I'm a person who believes very strongly in discipline—not as a punishment, but as a way of organizing yourself and ensuring that you fulfill your obligations. You need autonomy, but you need rules too. For the young people, this ques-*

*tion of rules and limits is part of the educational process. It helps them develop personally, and it's essential to the functioning of the organization.*

Maggie echoes this view, stressing the importance of planning. Every Monday morning, youth staff e-mail their goals and activities for the week to Maggie and Chico. On Friday, they evaluate their accomplishments and identify areas for improvement. This mechanism not only provides a concrete record of success, but also prevents unfinished projects from lingering for too long. The weekly planning e-mails are a smaller-scale version of the life projects. As the young people have learned through their work with adolescents, breaking long-term goals down into discrete, achievable activities fosters both a sense of responsibility and a feeling of empowerment.

#### **Recognize That Autonomy Is a Process**

As with participation, autonomy in project management does not happen overnight. At Reprolatina, whenever young staff members take on new tasks or responsibilities, they first have a chance to shadow a more experienced staff member, either an adult professional or a seasoned member of the youth team. For example, to learn to facilitate trainings, youth staff first observe an experienced facilitator, then assist the facilitator, then facilitate with support from someone who is more experienced, then facilitate by themselves and evaluate afterward with an adult professional. Knowing that a more experienced colleague is standing by during the learning process is critical to building the confidence and autonomy of new staff. Patrícia recalls:

*At the beginning, I was always asking questions. They gave me a computer and I started to help answer adolescents' questions that came in through the website. For a long time, I couldn't do it by myself—the others always had to help me. But from the beginning, they always asked my opinion too, helped me figure out the computer, and little by little I started learning how to do all of the things that they could do.*

Even as young staff members develop their autonomy, the coordinators recognize that adult presence is still essential in certain situations. For example, they continue to cofacilitate educational sessions on adolescent health and rights for parents and health professionals, recognizing the importance of building community adult support for youth staff initiatives.

## REPROLATINA'S YOUTH TEAM IN ACTION

### The Living Adolescence Website



Stickers advertising the Living Adolescence website. They read "Count on us," "Know your rights," and "Inform yourself."

In 1999, Leandro, who was an adolescent health promoter at the time, decided to build a youth-friendly website as a project for an information technology course he was taking. He wanted to provide Brazilian adolescents confidential access to accurate information on sexual and reproductive health in straightforward language, as well as provide a forum where they could submit questions via e-mail.

After a few days, the Living Adolescence (*Vivendo a Adolescência*) website received its first question by e-mail. In the first week, the site had 400 different visitors. In 2000, when Maggie and Chico invited Leandro and Carol to join the staff of the recently established Reprolatina, the University of Michigan provided the technical assistance necessary to help Leandro redesign and relaunch Living Adolescence. By 2001, the site was attracting over 6,000 different visitors per month. It has since undergone two additional redesigns, both overseen by the youth staff.

Today, the Living Adolescence website is one of the most effective and recognized outreach tools of Reprolatina's adolescent program. Since 2001, the youth staff have added more detailed information on sexual and reproductive health, including videos that demonstrate how to use both male and female condoms, as well as more interactive features. Traffic has increased to nearly 50,000 different visitors per month, primarily from Brazil, but also from the United States, Portugal, Mexico, and a handful of Portuguese-speaking countries in Africa.

Living Adolescence is maintained and developed entirely by Reprolatina's youth staff, with technical support from the adult professionals. In 2003, Rodrigo took over responsibility for the day-to-day maintenance of the site. Responsibility for answering visitors' questions on sexual and reproductive health, which arrive daily through the site's popular *Tira Grilo* feature, is shared equally among the members of the youth team. Youth staff draft the responses, which are then reviewed by an adult professional and posted on the site. Rodrigo manages this process, ensuring that all questions are answered within 48 hours, and fielding other inquiries that come in through the site. Living Adolescence has yielded substantial benefits:

Sample pages from the Living Adolescence website today, developed and maintained by Reprolatina's youth staff. Top left: the home page, visited by over 1,500 daily. Top right: a page that compiles visitors' frequently asked questions on sexual and reproductive rights. Bottom center: the main page of the Tira Grilo or "Doubt Remover" section, where Reprolatina youth staff post answers to adolescent visitors' questions. Bottom left and right: two sample posts from the Tira Grilo section.

- For adolescent visitors, the site provides an accurate and reliable source of information, and a confidential means to allay their concerns. Visitors' responses to the site have been overwhelmingly positive, with frequent messages of appreciation and congratulations from adolescents, as well as educators.
- For Reprolatina, the site is a cost-effective and time-efficient mechanism for raising the organizational profile; extending the organization's reach; maintaining a youth-friendly and youth-accessible image; disseminating accurate information with minimal effort; staying informed about common adolescent doubts, needs, and misconceptions; allaying doubts collectively and democratically; and supplementing responses to young people's targeted questions with additional health information and considerations.
- For the youth team, the site serves as an accessible reference and an effective training mechanism for new staff members. Answering questions in the Tira Grilo forum requires the youth team to keep their knowledge current, helps improve their writing and technical skills, and keeps them in touch with contemporary adolescents. For Leandro and Rodrigo, management of the site has also provided ample opportunities for professional development and skill-building—ensuring that their peers answer questions posted on the site promptly, making sure information on the site is up to date, overseeing the site's strategic development, and developing their own technological capacities.

Visit the Living Adolescence website at [www.adolescencia.org.br](http://www.adolescencia.org.br)!

### **Invest in Preparation**

Reprolatina's adult coordinators recognize that giving young people opportunities to represent the organization externally means taking the time to ensure that each person feels prepared to handle difficult situations that may arise at external meetings. To be able to represent the organization with confidence and sound judgment, young staff must feel supported and trusted. Ricardo explains Reprolatina's philosophy of representation at external events:

*We always discuss how we're going to represent the group. We ask ourselves: Are we prepared to participate in this activity? Who should go and why? What does that person need? Yes, it's fun to participate in interesting events, but it's also work. Our idea is that if we're going to participate in something, we have to be as prepared as possible so that we can make a contribution and so that we can learn as much as possible while we're there. We always say: to participate effectively, you have to know what you're doing, and you have to come prepared. For example, in 2004 I participated in a sexual and reproductive rights conference in Uruguay on emergency contraception, and before I went, I took time to prepare myself. I read all that I could, and I got ready to present something and to participate effectively while I was there. I knew I had to represent my institution responsibly by showing that we take participation seriously.*

While Maggie and Chico set aside time to help young staff members prepare specifically for outside events, they also emphasize that the most effective tool for preparing young people to represent the organization on the outside is to ensure that their views are heard and respected on the inside. By building an institutional culture where young staff members are challenged to practice deliberate decision making, work collaboratively, mediate their own conflicts, provide input at staff meetings, and participate in appropriate institutional decisions, Reprolatina is also preparing young staff members to navigate external challenges with confidence and success. As Chico points out, "It's not enough to just tell someone to participate; you also have to give the person the support and the skills to be able to participate meaningfully." Maggie stresses this too:

*For young people to participate in an external process, they have to have the capacity to make*



Reprolatina staff member Michelle Réquia Marques at a staff gathering with Rodrigo and Ricardo.

*decisions responsibly, which means being able to analyze the positive and negative consequences of whatever decision they are making. This is what preparation is. Many young people in other organizations are just supposed to absorb all that the adults think, and repeat it, but that leaves them totally unprepared in situations where they have to analyze how to act and how to make a difficult decision by themselves. Because they don't even have the space to make decisions and represent themselves within the organization itself.*

### **Emphasize Decision-Making Skills**

At Reprolatina, youth staff members are encouraged to analyze and reflect on the possible consequences of all of their decisions as a key element of their professional development. Maggie and Chico stress the importance of making individual decisions while keeping others in mind. No one should commit to a new project without first consulting their schedule and their preexisting commitments, as well as thinking through how taking on the project will affect their peers.

Obviously, some decisions can be taken quickly—as Maggie points out, deciding to wear a red shirt instead of a blue one probably will not result in the loss of lives. The key is to learn how to identify which decisions can be made rapidly and which ones require more careful reflection and analysis. It is only by developing this skill that young people will be equipped to handle difficult situations with autonomy, confidence, and sound judgment. Chico draws a parallel with the decision to become sexually active:

*Being autonomous means having the capacity to make decisions and being responsible for them. Let's say you're ready to start having sex. Fine. Now, are you capable of dealing with the consequences of that decision? How is this going to affect your relationship? Is it really what you want? What would happen if you got pregnant? Are you prepared for that to happen?*

At Reprolatina, adults try to be present to help guide youth staff through the analytical process, but they also encourage young staff members to think through the matter themselves as much as possible. For example, at a 2003 meeting of Latin American youth in Mexico, Leandro found himself having to defend an approach to sexual and reproductive health that the rest of the participants disagreed with. During a discussion of reducing HIV/AIDS among youth, he emphasized the importance of giving adolescents broad information on sexual health and rights, whereas the other participants felt that the only viable strategy was to mandate condom use. Leandro called Maggie from Mexico to ask her what he should do. Instead of telling him how to proceed, she challenged him to make the decision on his own. She recalls:

*I asked him: What are you going to be flexible about, and what are you going to put your foot down about, in order to make progress? You're the one who has to make the decision, because you're the one who's negotiating. And I felt confident that he was able to do it, because I knew that he had the information he needed. All he had to do was respect the experiences and perspectives of other people at the meeting and figure out what the most important thing was to accomplish at that moment.*

Leandro followed her advice and handled the situation on his own. At the end of the meeting, he was approached by a group of adult observers from the Ministry of Health and congratulated on how well he had handled the situation. ●

## IN CONCLUSION

---

## RECOMMENDED RESOURCES

*Side by Side* is not a recipe book. Organizations and communities all over the world are confronting different challenges and possibilities, young people's contexts and experiences vary tremendously, and there are multiple models for youth participation. Our hope is that *Side by Side* will serve as a means to spark your own debate, discussion, and reflection on what it takes to make youth participation a reality. For those wishing to do further research on youth participation and young people's sexual and reproductive rights, IWHC recommends the following online resources:

### INTERNATIONAL WOMEN'S HEALTH COALITION (IWHC)

- Youth Participation in Youth-Serving Organizations, a presentation by Kathryn Faulkner  
[www.iwhc.org/resources/faulkner021504.cfm](http://www.iwhc.org/resources/faulkner021504.cfm)
- Summary Report: A Dialogue with Young Leaders  
[www.iwhc.org/resources/torontoreport.cfm](http://www.iwhc.org/resources/torontoreport.cfm)
- Positively Informed: Lesson Plans and Guidance for Sexuality Educators and Advocates  
[www.iwhc.org/resources/positivelyinformed/index.cfm](http://www.iwhc.org/resources/positivelyinformed/index.cfm)
- Remarks by Nicole Bidegain of REDLAC at IWHC's Fourth Annual Gala  
[www.iwhc.org/resources/nb011105.cfm](http://www.iwhc.org/resources/nb011105.cfm)

### ADVOCATES FOR YOUTH

- Youth Involvement in Prevention Programming  
[www.advocatesforyouth.org/publications/iag/involvement.htm](http://www.advocatesforyouth.org/publications/iag/involvement.htm)

### ASSOCIATION FOR WOMEN'S RIGHTS IN DEVELOPMENT (AWID)

- Young Women and Leadership  
[www.awid.org/ywl/index.php](http://www.awid.org/ywl/index.php)

### AT THE TABLE

- 14 Points to Successfully Involving Youth in Decision Making  
[www.atthtable.org/resources.asp](http://www.atthtable.org/resources.asp)

### AUSTRALIAN YOUTH FOUNDATION

- Youth Partnership & Participation, workshops and other resources for introducing youth participation into an organization  
[www.youngaustralians.org/resources/downloads/youthpart.pdf](http://www.youngaustralians.org/resources/downloads/youthpart.pdf)

### FAMILY HEALTH INTERNATIONAL (FHI)

- Youth Participation Guide: Assessment, Planning, and Implementation for Reproductive Health and HIV/AIDS programs  
[www.fhi.org/en>Youth/YouthNet/rhtrainmat/ypguide.htm](http://www.fhi.org/en>Youth/YouthNet/rhtrainmat/ypguide.htm)

### INTERNATIONAL PLANNED PARENTHOOD FEDERATION (IPPF)

- Young Person's Guide to the Convention on the Rights of a Child and Sexual and Reproductive Health  
[www.ippf.org/ContentController.aspx?ID=7537](http://www.ippf.org/ContentController.aspx?ID=7537)

### **INTERNATIONAL YOUTH FOUNDATION (IYF)**

- What Works in Youth Participation: Case Studies from Around the World  
[www.iyfnet.org/uploads/what\\_works\\_in\\_youth\\_par.pdf](http://www.iyfnet.org/uploads/what_works_in_youth_par.pdf)
- IPPF/Youth Manifesto to meet the sexual and reproductive health needs of young people  
[www.ippf.org/ContentController.aspx?ID=7528](http://www.ippf.org/ContentController.aspx?ID=7528)

### **THE MCCREARY CENTRE SOCIETY**

- Resources on youth participation  
[www.mcs.bc.ca/r\\_youth.htm](http://www.mcs.bc.ca/r_youth.htm)
- Workshops by youth, for youth  
[www.mcs.bc.ca/ya\\_yshops.htm](http://www.mcs.bc.ca/ya_yshops.htm)

### **NATIONAL LEAGUE OF CITIES INSTITUTE FOR YOUTH, EDUCATION, AND FAMILIES**

- Promoting Youth Participation: Action Kit for Municipal Leaders  
[www.nlc.org/content/Files/IYEF-Action%20Kit-Youth%20Part.pdf](http://www.nlc.org/content/Files/IYEF-Action%20Kit-Youth%20Part.pdf)

### **UNITED NATIONS POPULATION FUND (UNFPA)**

- Making One Billion Count: Investing in Adolescents' Health and Rights: UNFPA State of the World Population Report 2003  
[www.unfpa.org/swp/2003/swpmain.htm](http://www.unfpa.org/swp/2003/swpmain.htm)
- International Commitments to Adolescent and Youth Sexual and Reproductive Health from International Conventions and Consensus Documents  
[www.unfpa.org/adolescents/intl\\_agreement.htm](http://www.unfpa.org/adolescents/intl_agreement.htm)
- UNFPA on Youth Participation and Youth/Adult Partnerships  
[www.unfpa.org/adolescents/participation.htm](http://www.unfpa.org/adolescents/participation.htm)
- Reproductive Health and Employment: Implications for Young People  
[www.unfpa.org/upload/lib\\_pub\\_file/29\\_filename\\_rhemployment.pdf](http://www.unfpa.org/upload/lib_pub_file/29_filename_rhemployment.pdf)

### **W. K. KELLOGG FOUNDATION KNOWLEDGE BASE**

- Adults as Allies, article by Barry Checkoway, University of Michigan School of Social Work  
[www.wkkf.org/pubs>YouthED/Pub564.pdf](http://www.wkkf.org/pubs>YouthED/Pub564.pdf)

## GLOSSARY

**AVISP:** Adolescent Volunteers Instructing in Sexuality and Prevention (*Adolescente Voluntários/as Instruindo Sexualidade e Prevenção*), a group of peer educators who operate within the Guarda Mirim with technical support from Reprolatina. For more information, see pages 20–21.

**Bate papos informativos:** Informal discussions by young people for young people on topics in health, sexuality, gender, HIV/AIDS and other STDs, pregnancy, and sexual and reproductive rights. AVISP and IRSSA peer educators are trained to conduct *bate papos*. For more information, see page 19.

**ENA:** National Adolescent Meeting (Encontro Nacional de Adolescentes). Meetings of adolescents, educators, and representatives from nongovernmental organizations working with youth in Brazil, held annually in 1990 to 2000 and biannually thereafter.

**Guarda Mirim:** A nongovernmental vocational training center for adolescents located in Santa Bárbara d'Oeste. The Guarda Mirim trains adolescents in office skills and then finds jobs for them in local companies as administrative support staff. In 2001, Reprolatina secured funding to train a cadre of adolescent health promoters (AVISP), to provide information on sexuality, health, gender, and prevention in the Guarda Mirim. To date, Reprolatina has trained four additional cadres. For more information, see pages 20-21.

**IRSSA:** Instructors on Adolescent Sexual Health (Instrutores/as de Referencia á Saúde Sexual do/a Adolescente), a group of peer educators who operate within the school system and in the community of Santa Bárbara d'Oeste. The first IRSSA group was trained in 1996 as part of the Santa Bárbara Project. IRSSA is now maintained by Santa Bárbara's Municipal Health Secretariat, with technical assistance from Reprolatina's youth team.

**MAB:** Brazilian Adolescents' Movement (Movimento de Adolescentes Brasileiros), a national network of adolescents and educators focused on health, citizenship, and other issues confronting youth. MAB was created in 1997 by NGO participants at the ENA.

**Reprolatina:** A nongovernmental organization founded in 1999 by Maggie Díaz and Chico Cabral in Campinas, Brazil. Reprolatina develops and implements innovative, community-supported solutions for sexual and reproductive health. Reprolatina is the seat of the Reprolatina Project.

**Reprolatina Project:** A partnership between Reprolatina, the Population Council, and the University of Michigan, with funding from the Bill and Melinda Gates Foundation. The Reprolatina Project is replicating the Santa Bárbara Project in 74 other municipalities in Brazil, Chile, Bolivia, and Paraguay.

**Santa Bárbara Project:** A three-stage research-action project, funded by the World Health Organization from 1993 to 1998, to test ways to improve accessibility and quality of reproductive health services and expand contraceptive choices in Santa Bárbara d'Oeste, Brazil.

# TRANSLATIONS

## TRANSLATIONS

<b>LADO A LADO</b> (em português) .....	<b>32</b>
CONSTRUINDO E PRESERVANDO UMA CULTURA DE PARTICIPAÇÃO DE JOVENS NA REPROLATINA	
<i>Estudo de caso do sudeste do Brasil</i>	
<b>LADO A LADO</b> (en español).....	<b>49</b>
CONSTRUYENDO Y PRESERVANDO UNA CULTURA DE PARTICIPACIÓN DE JÓVENES EN REPROLATINA	
<i>Estudio de caso en el sudeste de Brasil</i>	
<b>CÔTE À CÔTE</b> (en français) .....	<b>66</b>
REPROLATINA: BÂTIR ET SOUTENIR UNE CULTURE DE PARTICIPATION DES JEUNES	
<i>Étude de cas dans le sud-est brésilien</i>	

# LADO A LADO

## CONSTRUINDO E PRESERVANDO UMA CULTURA DE PARTICIPAÇÃO DE JOVENS NA REPROLATINA

### *Estudo de caso do sudeste do Brasil*

#### PREFÁCIO

Nas últimas décadas, o mundo fez grandes progressos no reconhecimento da importância da saúde e dos direitos sexuais e reprodutivos de jovens. Durante a Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento, realizada em 1994, os governos mundiais adotaram o Programa de Ação do Cairo, um plano abrangente que vinculava a saúde reprodutiva e os direitos humanos dos indivíduos à luta global para diminuir a pobreza e alcançar o desenvolvimento sustentável. Em 1995, na Quarta Conferência Mundial sobre a Mulher, os governos adotaram a Plataforma de Ação de Beijing, uma diretriz para assegurar os direitos humanos das mulheres, proporcionar oportunidades iguais e eliminar a discriminação e a violência de sua vida tanto pública como privada. Ambos os acordos dispensaram atenção significativa à saúde e aos direitos de jovens, além de abordar o papel central exercido por eles no empenho de fazer o mundo passar das palavras à ação.

Hoje em dia, após várias reafirmações, ativistas em todo o mundo—muitos dos quais colegas muito próximos da International Women's Health Coalition (IWHC)<sup>1</sup>—empenham-se na tarefa árdua de tornar as experiências de Cairo e Beijing palpáveis nas suas respectivas comunidades. Os jovens têm um papel importantíssimo nesta luta. Estimada em 1,2 bilhão de pessoas, a geração atual de adolescentes (de 10 a 19 anos) é a maior já vista. Nos países em desenvolvimento, um terço ou até metade da atual geração compõe-se de menores de 20 anos. Muitos desses jovens estão liderando as próprias organizações e redes. Em todo o mundo, cada vez mais, as organizações dirigidas por adultos reconhecem as contribuições fundamentais prestadas pelos jovens em uma variedade de programas e iniciativas para juventude.

A Reprolatina é uma dessas organizações. Sediada na cidade de Campinas, no sudeste do Brasil, ela foi fundada por Maggie Diaz e Chico Cabral em 1999. A Reprolatina trabalha em prol do desenvolvimento e da implementação de soluções sustentáveis, a fim de garantir a saúde e os direitos sexuais e reprodutivos, em parceria com adolescentes, educadores, o sistema público de saúde, comunidades e lideranças locais. Desde o início, a Reprolatina procurou criar parcerias com adultos e jovens na organização, orientada por uma filosofia global que valoriza o processo, o trabalho em equipe, a solidariedade e a participação.

Juntos, eles construíram uma cultura organizacional que apóia e incentiva os membros do grupo de jovens como indivíduos, oferecendo-lhes oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Os membros do grupo de jovens aplicam os mesmos valores e práticas em seu trabalho com adolescentes, educadores e ativistas, criando parcerias que se estendem muito além das paredes da Reprolatina.

A IWHC reconheceu há muito o quanto é válido compartilhar estratégias e abordagens bem-sucedidas—o conhecimento sobre o trabalho de outras organizações pode ser extremamente valoroso no processo lento e contínuo de mudança social. Por meio do intercâmbio de experiências da Reprolatina, que traduz seu compromisso com a participação da juventude em um processo diário de parceria entre adultos e jovens, visamos a inspirar outras organizações que prestam serviços a jovens, além de doadores, agências internacionais, legisladores, educadores e profissionais da saúde. Nós procuramos focar os aspectos da experiência da Reprolatina que não requerem recursos substanciais. Ao contrário, exploramos os aspectos relativos à filosofia e abordagem seguidas pela Reprolatina que podem ser úteis a várias organizações que trabalham para a juventude. A experiência da Reprolatina é apenas uma entre muitas. Esperamos que essa experiência seja tão inspiradora para todos como foi para nós.

— Adrienne Germain  
Presidente da IWHC

#### NOTA SOBRE O TERMO “JUVENTUDE”

Nesta publicação, diversas palavras são utilizadas para descrever o conceito de juventude. Em geral, o termo “adolescentes” refere-se a jovens de 10 a 18 anos e as palavras “juventude” ou “jovens” são utilizadas para grupos maiores, abrangendo pessoas de 10 a 29 anos. Na Reprolatina, os termos “equipe de jovens” e “grupo de jovens” referem-se a Leandro, Maryellen, Patrícia, Ricardo e Rodrigo—o grupo de jovens, em torno de vinte anos de idade, que constitui o programa do adolescente da organização.

Nas discussões sobre a participação de jovens, a equipe da Reprolatina geralmente usa as palavras “adolescentes”, “juventude” e “jovens” alternadamente. Este fato resulta, em parte, do histórico da organização:

<sup>1</sup> Coalizão Internacional pela Saúde das Mulheres

quase todos os membros da equipe atual de jovens começaram a trabalhar com os coordenadores adultos da Reprolatina quando eram adolescentes. Isso também reflete uma forma de abordagem, ou seja, a organização aplica os mesmos princípios de participação tanto na comunidade de jovens com quem trabalha quanto internamente.

## INTRODUÇÃO

O trabalho diário com jovens é um aprendizado para Maggie Díaz, mas há uma lição da qual ela nunca se esquecerá. Em 1996, o Projeto Santa Bárbara<sup>2</sup> tinha um programa de adolescentes piloto, baseado nas necessidades detectadas por meio de pesquisa participativa e orientado pelas recomendações dos jovens da comunidade. Em conjunto com uma equipe de profissionais, Maggie e seu colega, o psicólogo Francisco “Chico” Cabral, haviam capacitado um grupo de adolescentes agentes voluntários de saúde de várias escolas públicas de Santa Bárbara e criaram um grupo de apoio a adolescentes grávidas, além de trabalhar para garantir horários especiais para os adolescentes no centro de saúde local. Com a proximidade das eleições municipais, o programa do adolescente precisava ganhar apoio público rapidamente a fim de sobreviver a possíveis mudanças nas lideranças políticas. Para aprimorar o perfil do programa, os adolescentes agentes voluntários de saúde da iniciativa Instrutores de Referência à Saúde Sexual do Adolescente (IRSSA) decidiram iniciar um programa de rádio, que ia ao ar aos sábados pela manhã, a fim de fornecer informações sobre saúde sexual e reprodutiva e responder às perguntas dos ouvintes adolescentes. O apoio da comunidade sempre foi um ponto crítico no Projeto Santa Bárbara e esse programa de rádio contribuiu para demonstrar o valor da IRSSA na comunidade, bem como para proporcionar outra fonte de informações sobre saúde aos adolescentes locais.

O tópico do dia era sexualidade e Maggie e Chico estavam aguardando no estúdio, observando à medida que os adolescentes que eles haviam capacitado respondiam às perguntas dos ouvintes. Eles queriam estar presentes para ajudar caso surgisse uma pergunta difícil, mas até então nada havia confundido os colegas educadores. Entretanto, um adolescente ligou para a rádio e disse: “Eu só tenho uma pergunta. Qual é a diferença entre sexo e sexualidade?” Maggie apoiou-se na parede. “Se eu tivesse chance de responder a essa pergunta, eu passaria o programa inteiro respondendo,” disse Maggie. Ela se preparou para entrar, mas Leandro Vieira dos Santos, um agente de saúde de 14 anos, que deveria responder a esse ouvinte, estava impassível. Ele pausou por um momento e, em seguida, disse: “Sexualidade é mais que sexo. Sexo sig-

nifica a relação sexual. *Sexualidade* é a maneira que uma pessoa sente, atua e pensa.”

Maggie ficou estupefacta. “Eu pensei: para um programa de rádio, foi a melhor resposta que eu já vi sobre sexualidade.” Ela recorda: “Os anos passaram, mas sempre me lembro disso quando me fazem uma pergunta, pessoas mais simples. Lembro da maneira clara e direta com que os jovens respondem às perguntas.”

Quatro anos mais tarde, o programa de adolescentes e outros aspectos do Projeto Santa Bárbara estavam seguros, sob a responsabilidade do secretariado de saúde municipal. Assim, Maggie e Chico estavam ansiosos para prosseguir com o trabalho que haviam iniciado em Santa Bárbara e obtiveram fundos da Fundação Bill e Melinda Gates para criar a própria organização em Campinas, uma cidade de quase um milhão de habitantes, a 45 minutos de carro de Santa Bárbara. A organização, chamada Reprolatina, continuaria a desenvolver e implantar iniciativas para promover e garantir saúde e direitos sexuais e reprodutivos em Santa Bárbara e nos municípios da redondeza, em parceria com o sistema público de saúde, a rede pública de educação e outros aliados da comunidade. A saúde sexual e reprodutiva dos adolescentes seria o ponto central da agenda da organização.<sup>3</sup>

Desde o início, Maggie, Presidente da Reprolatina, e Chico, Vice-Presidente e Coordenador do programa Vivendo a Adolescência da Reprolatina, vislumbraram uma nova abordagem para a composição da equipe da organização. A vasta experiência no trabalho para a melhoria da qualidade e eficiência na atenção nos sistemas públicos de saúde, demonstrou-lhes o valor da abordagem participativa, a qual estimula o trabalho em equipe, prioriza o desenvolvimento do pessoal e enfoca tanto o processo como os resultados. Desta vez, eles decidiram aplicar essa filosofia ao trabalho com jovens, mais especificamente, com os adolescentes agentes de saúde que eles treinaram em Santa Bárbara. Maggie recorda: “Eu idealizava, sonhava com uma instituição que pudesse colocar em prática tudo que a gente faz fora, em termos de direitos, que partisse de dentro da instituição.” Por que não contratar os próprios adolescentes para fazer parte da equipe do programa de adolescentes?

Assim, eles contrataram Leandro Vieira dos Santos e Carol Zacchi, ambos com 18 anos na época, para ajudar a desenvolver e implementar o programa de adolescentes da Reprolatina. Os dois adolescentes estavam trabalhando como agentes de saúde voluntários da IRSSA no Projeto Santa Bárbara. Eles foram escolhidos pela capacidade de liderança e pelo com-

<sup>2</sup> Para obter uma lista completa de termos, vide o glossário na página 30 (em inglês).

<sup>3</sup> A Reprolatina também é o berço do Projeto Reprolatina, uma iniciativa regional de repetir a experiência de Santa Bárbara em 74 municípios no Brasil, Bolívia, Chile e Paraguai, em parceria com o Conselho de População do Brasil (Population Council-Brazil) e a Universidade de Michigan.

promisso com a educação e defesa dos direitos sexuais e reprodutivos. Carol deixou a Reprolatina para seguir a carreira de enfermagem e Leandro, hoje com 23 anos, é o membro mais antigo da equipe de jovens da Reprolatina. Desde 2000, quatro outros jovens que iniciaram como agentes de saúde em Santa Bárbara do Oeste se uniram à equipe da Reprolatina—Ricardo Azevedo e Rodrigo Correia, em 2001, Maryellen Oliveira, em 2002 e Patrícia Possignollo, em 2003.

Com o apoio de Maggie e Chico, o programa de adolescentes da Reprolatina floresceu sob a orientação e criatividade da equipe de jovens. Todos os dias, cerca de 1.500 a 1.600 adolescentes visitam o website dos jovens Vivendo a Adolescência, lançado por Leandro em 1999 e mantido por Rodrigo atualmente. A equipe de jovens coordenou a capacitação de sete grupos de adolescentes agentes voluntários de saúde em Santa Bárbara d'Oeste, por meio de parcerias com a rede pública de ensino e a Guarda Mirim, uma unidade de treinamento profissionalizante não-governamental que presta serviços a centenas de adolescentes por ano. Eles desenvolveram materiais educacionais e informativos para feiras, conferências e bate-papos informativos—discussões informais sobre sexualidade, direitos, saúde, gênero e prevenção conduzidos em escolas e na Guarda Mirim. Eles influenciaram o desenvolvimento do Movimento de Adolescentes Brasileiros (MAB) a nível nacional, de forma a priorizar os direitos sexuais e reprodutivos e atualmente estão construindo uma rede nacional de jovens, enfocada na defesa dos direitos sexuais e reprodutivos no Brasil. Representaram a Reprolatina nas reuniões do Conselho Municipal de Saúde de Santa Bárbara, em diálogos sobre políticas e defesa dos direitos em todo o Brasil, como também em encontros internacionais, conferências e treinamentos nas Américas.

Todos os membros da equipe de jovens da Reprolatina cresceram nas comunidades em que a organização trabalha. Embora essas comunidades estejam localizadas em uma região do Brasil razoavelmente desenvolvida em comparação com outras áreas mais pobres do norte e nordeste, elas ainda enfrentam altos índices de pobreza, desemprego e violência, além do acesso limitado às informações e serviços prestados em saúde sexual e reprodutiva. À medida que cresciam, os jovens da Reprolatina tinham pouca esperança de conquistar a tão sonhada conclusão de uma faculdade—suas famílias não dispunham dos recursos financeiros necessários para pagar seus estudos e eles precisavam começar a trabalhar cedo para ajudar suas famílias. “Com 17 anos eu estava no colegial, eu queria ser psicóloga, mas eu não tinha dinheiro para pagar a faculdade, não tinha idéia de como pedir uma bolsa, nada disso,” lembra Maryellen, cuja irmã mais velha

ficou grávida aos 16 anos e teve de abandonar a escola, como havia acontecido com sua mãe há alguns anos. Maryellen foi capacitada como adolescente agente voluntária de saúde, juntamente com Carol e Leandro em 1996, e foi contratada como membro da equipe de jovens da Reprolatina em 2002. Atualmente, ela está no terceiro ano de psicologia.

Para os jovens da equipe, o trabalho na Reprolatina trouxe confiança e capacidade e os ajudou a crescer como indivíduos. Ricardo, que não trabalha mais em horário integral mas permaneceu com o trabalho voluntário com os adolescentes agentes voluntários de saúde que ele ajudou a capacitar em Santa Bárbara d'Oeste, reflete: “A minha participação no grupo acabou ajudando em tudo que eu fazia.” Patrícia, que concluiu o seu trabalho integral em outubro de 2004, tem a mesma opinião. “A Reprolatina me fez crescer, me fez mulher. Eu era menininha. Me fez desenvolver o lado de pensar, de ter idéias, de raciocinar mais, de tomar decisões, de ter autonomia”—afirma. Com a contratação de jovens como funcionários assalariados em tempo integral, a Reprolatina pode proporcionar estrutura e estabilidade financeiras aos membros da equipe, o que foi fundamental para que eles realizassem seus sonhos acadêmicos—todos os seis jovens estão atualmente matriculados em cursos universitários.

Muitas organizações talvez não consigam criar funções assalariadas e em tempo integral para jovens, da mesma forma que a possibilidade de conclusão de um curso superior pode estar fora do alcance de muitos jovens no mundo. O processo da Reprolatina exigiu aprendizado e revisão contínuos e, para os jovens da equipe, a luta para concluir seus estudos e sustentar-se financeiramente ao mesmo tempo é um projeto ambicioso e, muitas vezes, exaustivo. Todavia, apoio moral e oportunidades variadas de participação e aprendizado estão ao alcance de toda organização que lida com jovens. O valor do exemplo dado pela Reprolatina não se baseia tanto nos objetivos atingidos, mas principalmente no processo utilizado para sua obtenção.

A *Lado a Lado* examina a filosofia e a aplicação diária do compromisso da Reprolatina com a participação de jovens e a parceria de jovens e adultos. Orienta-se pelos entendimentos compartilhados em um “Diálogo com Jovens Líderes: Reforçando a Capacidade e Promovendo a Participação,”<sup>4</sup> um encontro co-organizado pela IWHC e a Youth Coalition em 2004.<sup>5</sup> O encontro de três dias reuniu 15 jovens de 13 países, incluindo Leandro da Reprolatina. Os participantes acordaram uma série de princípios centrais para orientar os esforços, a fim de criar e manter oportunidades de participação significativa de jovens nas instituições e em movimentos internacionais, tais como

<sup>4</sup> A Dialogue with Young Leaders: Building Capacity, Fostering Participation

<sup>5</sup> A Youth Coalition (Coalizão de Jovens) é uma rede internacional de jovens dedicados à defesa dos direitos sexuais e reprodutivos nos níveis local e global.

compromisso com os direitos humanos, flexibilidade e abertura para mudanças, respeito mútuo, pluralidade, aprendizagem recíproca contínua, equilíbrio entre apoio e suporte e representação efetiva.<sup>6</sup>

Baseando-se amplamente nestes princípios centrais, a Lado a Lado conta a história da Reprolatina com as próprias palavras da instituição, retiradas de entrevistas e observações conduzidas durante várias semanas. A Parte I aborda a maneira pela qual os oito elementos centrais da filosofia da Reprolatina orientam a abordagem da organização na participação de jovens. Cada elemento desses é seguido de sugestões de estratégias de implementação, com base na experiência da Reprolatina, além de conter informações sobre as recomendações tiradas do Diálogo com Jovens Líderes. A Parte II foca no processo: descreve como a cultura de participação de jovens e as parcerias entre adultos e jovens são construídas e mantidas no cotidiano. Mais especificamente, a segunda parte trata dos esforços da equipe da Reprolatina para promover uma aprendizagem contínua e mútua e para obter um equilíbrio entre autonomia e apoio. Finalmente, os Apêndices I e II descrevem a maneira como duas iniciativas da equipe—a criação de um grupo de adolescentes agentes de saúde em um centro de treinamento local e o desenvolvimento de um website voltado para os jovens—desenvolveram as habilidades da equipe e, ao mesmo tempo, ajudaram a organização a alcançar mais jovens.

## **PARTE I** **DEFININDO A FILOSOFIA**

A cultura organizacional da Reprolatina reflete sua missão—reconhecer os direitos e capacidades das pessoas, promover a igualdade e empoderar e capacitar indivíduos a melhorar a própria vida e a respectiva comunidade. Oito elementos da filosofia da Reprolatina demonstraram os esforços empregados para pôr em prática a participação de jovens:

- 1. Todas as pessoas são capazes.**
- 2. Todas as pessoas têm o direito de participar.**
- 3. A participação deve ser efetiva e não decorativa.**
- 4. A participação é um processo.**
- 5. O ambiente institucional deve apoiar o crescimento e o desenvolvimento individual.**
- 6. Questões de gênero devem ser abordadas abertamente.**
- 7. Os direitos e as responsabilidades caminham lado a lado.**
- 8. A hierarquia pode ser horizontal.**

A seção abaixo define, nas palavras da própria equipe da Reprolatina, o modo como cada elemento da filosofia institucional está relacionado com a participação de jovens, identificando desafios relevantes ou possibilitando determinados fatores. Cada seção apresenta sugestões de estratégias a serem utilizadas nas organizações para implementar cada elemento central da filosofia, de acordo com a experiência da Reprolatina. A segunda parte também engloba uma discussão mais profunda sobre os processos organizacionais rotineiros da Reprolatina.

### **Todas as pessoas são capazes**

O alicerce do trabalho da Reprolatina com jovens dentro e fora da organização é a convicção na capacidade de jovens de conquistar e contribuir de forma positiva. Chico explica:

*Nossa decisão de contratar jovens surge não de uma necessidade, mas de uma continuidade de um trabalho que a gente já vinha fazendo dentro de um modelo que pressupõe, na sua filosofia, a participação deles. É uma filosofia que parte de uma abordagem, de uma visão de ter essas pessoas que vinham dentro de um projeto trabalhando com a gente, elas poderem participar daquilo do qual eles em primeira instância são sujeitos, ainda que sejam objetos, desse trabalho. Então, ela vai atender essa filosofia, essa crença da participação desse sujeito capaz de participar, capaz de atuar, capaz de ensinar também a nós e trazendo a sua leitura, trazendo a sua visão e, principalmente, sendo voz.*

Essa convicção de que os jovens são capazes—freqüentemente articulada pelos coordenadores adultos, os membros da equipe de jovens, além de outros membros da Reprolatina—motiva a equipe e os adolescentes das comunidades nas quais prestam serviços. Rodrigo, que entrou para a equipe em 2001 após trabalhar como agente de saúde voluntário por vários anos, afirma: “A forma que a gente vê o jovem é diferente. A gente não o vê como aborrecente, ou que não sabe o que faz, ou é rebelde. A gente acredita que ele é uma pessoa que merece respeito e o desafio é trabalhar para como ele tenha direitos na sociedade.” Para Rodrigo, essa convicção tem ramificações filosóficas e pessoais. “Eu posso dar o exemplo de mim mesmo”—ele continua. “A Reprolatina abriu as portas para mim, acreditando que eu era capaz. O privilégio que eu tenho é inacreditável, receber a confiança de alguém. Todo meu lado profissional eu devo ao Chico e a Maggie.”

<sup>6</sup> Para obter um relatório completo desse encontro, incluindo as recomendações dos participantes sobre como capacitar os jovens e incentivar sua participação, de forma significativa, em organizações para a juventude e organizações e redes lideradas por jovens, além de doadores e agências internacionais, visite o endereço [www.iwhc.org/resources/torontoreport.cfm](http://www.iwhc.org/resources/torontoreport.cfm) (em inglês).

## **ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO**

- Lutar pela coerência entre os objetivos do programa e as práticas internas relacionadas com os direitos e capacidades de jovens.
- Confrontar os preconceitos sobre a juventude anteriormente e à medida que vão surgindo.
- Apresentar imagens positivas de jovens em materiais e mensagens públicos, mesmo durante a discussão de vulnerabilidades e violações de direitos.
- Confiar nos projetos dos jovens, dando-lhes oportunidade para lidar com as dificuldades que possam aparecer. Estar presente e acessível para oferecer ajuda paralelamente.

### **Todas as pessoas têm o direito de participar**

Durante a Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento (CIPD, Cairo, 1994), os governos mundiais chegaram ao seguinte denominador comum: “Os jovens devem participar ativamente do planejamento, implementação e avaliação do desenvolvimento de atividades que tenham impacto direto sobre seu dia a dia.”<sup>7</sup> A identificação e a busca de estratégias diversificadas para o envolvimento ativo da juventude sempre foi um elemento-chave da abordagem da Reprolatina para o trabalho com os jovens. Rodrigo explica:

*O trabalho da Reprolatina se destaca pelo reconhecimento do que o adolescente é capaz. Você vê isso pela coragem que o Chico e a Maggie tiveram de contratar adolescentes em vez de profissionais. Eles foram muito criticados, muita gente falava: “Onde já se viu contratar adolescente?” Eles acreditam nisso, na inserção do adolescente. E hoje eles têm o resultado desse trabalho—você vê que quando você dá oportunidade o adolescente参与, cresce.*

Além de capacitar adolescentes agentes voluntários de saúde em Santa Bárbara d’Oeste e solicitar sua contribuição em projetos e materiais orientados para a juventude, a Reprolatina procurou desde o início criar oportunidades para os jovens como membros da equipe na organização, em horário integral. Para atingir esse objetivo, Maggie e Chico puderam contar com o apoio de um parceiro financeiro, que compreendeu o seu compromisso com a participação de jovens e se dispôs a criar uma linha de financiamento específica para os salários da equipe no primeiro repasse de fundos. Este objetivo pode parecer inatingível para organizações com recursos limitados, mas para aqueles que têm possibilidade de dialogar, a experiência da Reprolatina demonstra que um forte compromisso organizacional com a participação de jovens pode transformar doadores em aliados.

A decisão de contratar jovens como funcionários não reflete somente o compromisso da Reprolatina em tornar a participação de jovens um fator-chave da

estrutura organizacional, mas também atende às dificuldades socioeconômicas vividas por muitos desses jovens, as quais podem impossibilitar seu direito à participação. Uma situação típica é a de Maryellen, capacitada como adolescente agente de saúde na primeira capacitação IRSSA, em 1996, e contratada como membro do grupo de jovens da Reprolatina em 2002:

*Meus pais não me ajudam financeiramente, nem para que eu viajasse para Campinas todos os dias, nem para comprar minha roupa—eles não têm condições de me ajudar. Tudo eu pago com o meu trabalho. Se não fosse por esse emprego eu não estaria fazendo faculdade. Nenhum outro emprego me daria a dedicação que eu tenho aqui, a recompensa financeira que eu tenho aqui.*

Na Reprolatina, o oferecimento de cargos remunerados para jovens que já participaram da educação de colegas proporcionou a esses jovens os meios de continuar a defender seus direitos enquanto financiavam seus estudos. Também removeu uma barreira-chave que boa parte dos jovens enfrenta: a oposição dos pais ao trabalho voluntário por impedi-los de ganhar dinheiro para ajudar a família. Mas a própria experiência da Reprolatina mostra que o compromisso de manter cargos remunerados para os jovens pode ser difícil de sustentar. Em consequência de restrições ao financiamento, a Reprolatina não conseguiu manter todos os cinco cargos do grupo de jovens e dois membros da equipe de jovens foram temporariamente dispensados no final de 2004 até aparecer outro financiamento. Foi um momento difícil para a equipe de jovens, para os coordenadores adultos e para todo o pessoal. Mas os jovens dispensados continuaram a participar da organização e ainda se consideraram parte da comunidade Reprolatina. Ambos destacaram como a experiência de trabalhar na Reprolatina mudou sua vida, enfatizando a confiança, as habilidades e o apoio obtido para enfrentar os desafios atuais e futuros.

## **ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO**

- Aprender quais as restrições que os jovens de sua comunidade enfrentam para realizar seus direitos de participação (socioeconômico, pressão dos pais, etc.) e abordá-las da melhor forma possível.
- Quando possível, defender o direito a cargos remunerados para jovens nos estágios iniciais do planejamento e orçamento do programa e durante conversação com os financiadores.
- Usar acordos internacionais para intensificar o apoio ao direito dos jovens de participarem (consultar o site [www.unfpa.org/adolescents/intlagreement.htm](http://www.unfpa.org/adolescents/intlagreement.htm) para obter uma lista (em inglês) de passagens relevantes).
- Se as restrições ao financiamento tornaram impraticáveis ou insustentáveis os cargos remunerados para jovens, identificar outras formas pelas quais a organização possa apoiar e atrair a participação deles.

<sup>7</sup> Programa de Ação da CIPD , Parágrafo 6.15. Disponível no site [www.unfpa.org/icpd/icpd\\_poa.htm](http://www.unfpa.org/icpd/icpd_poa.htm) (em inglês, espanhol, e francês).

### A participação deve ser efetiva e não decorativa

A Reprolatina procurou sempre distinguir a participação “decorativa” da participação “efetiva”. A decisão de integrar jovens à estrutura organizacional foi apenas a primeira etapa na formação de uma cultura de participação efetiva de jovens. Maggie explica: “A representação não se limita a ter um lugar, diz respeito também a ter uma voz. Os jovens devem ter uma oportunidade e um fórum para colocar suas idéias em prática e para avaliar o resultado.” Isso significa trabalhar com adolescentes, em vez de para adolescentes, envolvendo os membros da equipe de jovens em todos os estágios do trabalho do programa e criando parcerias sólidas entre jovens e adultos com base em respeito mútuo e aprendizado recíproco. Ricardo, capacitado como adolescente agente de saúde em 1997 e contratado para a equipe de jovens em 2001, observa:

*Muitas vezes os adultos definem o que os adolescentes precisam, chegam lá e falam para o adolescente: façam isso, isso e isso. Mas não discutem o que o adolescente acha, precisa. Então tem que chamar o adolescente e perguntar o que ele precisa, trabalhar juntos, não impondo coisas. O adolescente teria que participar de todas essas etapas, desde a organização até a avaliação final.*

A participação efetiva na Reprolatina também significa a democratização de oportunidades para uma representação externa. Maggie observa:

*Eu como presidente da Reprolatina fui a pessoa que em cinco anos menos foi a encontros representando a organização. Qualquer pessoa que trabalha na instituição é mais do que capaz de representar a instituição no exterior. Na minha opinião, quanto mais pessoas diferentes representarem a organização, melhor representada ela estará.*

Para a equipe de jovens a participação efetiva também significa manter contato com adolescentes na comunidade. Dar voz a novas gerações de jovens pode ser um desafio para organizações que trabalham com os mesmos jovens durante um longo período—naturalmente que com o passar do tempo esses jovens não serão mais adolescentes. A Reprolatina enfrenta esse desafio solicitando às equipes de jovens que mantenham o trabalho voluntário na comunidade—facilitando os bate-papos informativos, capacitando adolescentes agentes de saúde ou orientando pesquisas. Além disso, a equipe de jovens é encarregada de responder às perguntas enviadas por adolescentes no website Vivendo a Adolescência—tarefa diária que os mantém em contato com as questões e as opiniões de adolescentes. Mesmo com essas estratégias em prática, manter contato com pessoas mais jovens uma tarefa que requer vigilância constante. Como Leandro alerta, representantes jovens temporários devem ficar atentos para não se tornarem “pequenos adultos”.

### ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO

- Envolver os jovens em todos os estágios do trabalho do programa, incluindo planejamento, implementação e avaliação.
- Certificar-se de que os jovens tenham papéis e responsabilidades claras dentro da organização.
- Dar aos jovens a oportunidade de representar a organização no exterior.
- Promover uma cultura organizacional que valorize o diálogo e o debate entre jovens e entre pessoas de várias gerações.
- Colocar em prática mecanismos que garantam um contato regular com gerações mais novas de jovens.

### A participação é um processo

A criação de um espaço para participação é a primeira etapa em um processo contínuo. Especialmente quando os jovens estão acostumados a ambientes de escola, trabalho ou família onde ninguém pede ou valoriza suas opiniões, leva-se algum tempo até que eles adquiram confiança para contribuir espontaneamente. A experiência de Patrícia, contratada em 2003 após concluir um projeto de pesquisa sobre gravidez e as adolescentes, reflete esta realidade:

*Quando eu entrei para trabalhar com o grupo de adolescente, eu estava perdida, eu entrei assustada, tive muito medo de não ser capaz, de não conseguir. Mas desde o começo, eles sempre me deram apoio, me ajudavam, pediam minha opinião. Um retrato dessa mudança seriam dois pães, um vazio e um cheio com recheio, para dizer como eu tinha chegado eu estava vazia, sem idéias, e estava conseguindo me preencher a participar daquilo. Fica uma coisa muita legal, porque eu não tinha um projeto de vida assim de estudar, eu só pensava em trabalhar, faculdade nem passava pela minha cabeça e a Reprolatina me fez voltar a pensar, porque é isso que eles queriam, que eu voltasse a ser aquela Patrícia que ajudava, que orientava.*

A Reprolatina empenha-se em promover um ambiente institucional que encoraje o jovem a assumir riscos e proporciona várias oportunidades de participação, respeitando ao mesmo tempo o ritmo individual e o nível de conforto de cada membro da equipe. Maggie e Chico destacam a trajetória de desenvolvimento de cada membro da equipe de jovens e a diferença entre a disposição que eles têm para contribuir hoje com a que tinham quando entraram para a organização. A equipe de jovens também indica quanto tempo levaram para se sentir à vontade em um ambiente institucional e esses jovens sentem-se agradecidos por terem tido o tempo e o espaço para crescerem em seu próprio ritmo sem a sensação de estarem sacrificando futuras oportunidades.

## **ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO**

- Ser sensível ao ritmo e nível de conforto de cada pessoa, solicitando ao mesmo tempo contribuições individuais e incentivando a tomada de riscos.
- Criar um espaço seguro para a participação que valorize a diversidade, o respeito e a capacidade de escutar o outro.
- Respeitar a decisão de jovens de dizer “não” aos projetos, às oportunidades ou responsabilidades para os quais não estejam preparados e trabalhar em parceria com eles para identificar de que suporte necessitam para assumir novas responsabilidades.
- Usar metodologias criativas—oral, visual, escrita e cinética—que ofereçam diferentes oportunidades de participação.

### **O ambiente institucional deve apoiar o crescimento e o desenvolvimento individual**

A Reprolatina sempre investiu pesadamente no desenvolvimento das aptidões e capacidades individuais dos jovens membros da equipe, assim como na criação de um ambiente onde possam crescer pessoal e profissionalmente. Chico enfatiza: “Na filosofia do projeto, eu tenho como um dos marcos de referência o desenvolvimento organizacional, a importância disso. Essas pessoas têm que ser autônomas e ao mesmo tempo solidárias.” Leandro reflete: “Uma pessoa que trabalha aqui é uma pessoa também, não só um trabalhador.”

Uma importante ferramenta usada pela Reprolatina para guiar o desenvolvimento individual tanto interna quanto externamente é a abordagem do “projeto de vida”. Os adolescentes agentes voluntários de saúde capacitados pela Reprolatina incentivam os jovens com os quais trabalham a desenvolverem uma série de metas para o futuro—um projeto de vida—e depois a refletir sobre como seu comportamento contribui no presente para a realização ou frustração dessas metas. Leandro explica:

*Um projeto de vida pode ser para uma semana, para três meses, para um ano, para o resto da vida. Um sonho comum entre os adolescentes é ir para a faculdade, mas para a maioria é apenas um sonho—eles não sabem como concretizá-lo. O projeto de vida os ajuda a estabelecer etapas concretas que eles possam cumprir para realizar suas grandes metas. Por exemplo, se você quiser ir para a faculdade, terá de estudar, precisará esforçar-se na escola, deverá começar a planejar como financiar sua educação agora. E quando são definidas as etapas para um sonho, ele começa a parecer mais tangível e você passa a compreender que tem um compromisso consigo mesmo de alcançá-lo—o que o torna mais responsável em suas atitudes.*

A Reprolatina também usa a abordagem do projeto de vida com seu próprio pessoal. Quando são contratados, os membros jovens da equipe revisam seus Projetos de Vida com os coordenadores adultos e

assumem três compromissos: crescer profissionalmente, continuar a trabalhar com adolescentes na comunidade e fazer uma faculdade. Cumprir esses compromissos tem sido um desafio para alguns membros da equipe de jovens. Rodrigo recorda:

*Quando Maggie e Chico me chamaram para uma entrevista, eles perguntaram qual era a minha meta de estudos. Eu iria vir trabalhar, mas tinha que me dedicar também aos estudos. Naquele momento acho que foi um despertar, eu pude ver que se tem gente que acredita em mim é porque eu sou capaz. Eu decidi terminar o curso médio e cursar uma faculdade.*

Rodrigo batalhou durante dois anos para atender aos requisitos financeiros e acadêmicos que envolvem um vestibular, até ser aprovado em 2004. Ele iniciou o curso de ciências sociais em janeiro de 2005, aos 24 anos.

## **ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO**

- Trabalhar com o grupo de jovens para definir metas pessoais e profissionais e concordar em formas específicas para ajudá-los a atingir essas metas.
- Reconhecer as complexidades e restrições que os membros jovens da equipe enfrentam fora da organização e trabalhar com eles para identificar formas adequadas de apoiá-los.
- Investir tempo e recursos em capacitações internas e outras atividades de desenvolvimento de pessoal.

### **Questões de gênero devem ser abordadas abertamente**

A Reprolatina tem tido sempre o compromisso institucional explícito de abordar as desigualdades de gênero, promovendo uma cultura anti-sexista e o empoderamento das mulheres. Maggie explica:

*A gente está trabalhando com gênero fora da organização, mas é claro que muitas vezes a gente perpetua conceitos que fazem parte da nossa cultura aqui dentro. Por isso, trabalhamos com toda a equipe, encorajando-os—todos eles, uma vez que tanto meninas quanto meninos perpetuam os estereótipos—a refletir sobre suas atitudes com relação ao gênero.*

Em equipes de jovens, é essencial manter o equilíbrio de gêneros na formação de pessoal e assegurar que os conflitos e divisões baseados em gênero sejam abertamente examinados e solucionados. Cada membro da equipe é encarregado de gerenciar os próprios projetos para que dessa forma adquira confiança profissional e desenvolvimento em liderança. Além disso, incentivam-se tanto meninas quanto meninos a analisar o próprio comportamento sob a perspectiva de gênero, contribuindo ativamente para a criação de um ambiente de trabalho anti-sexista. Maggie e Chico, que há muito tempo vivenciam questões de gênero como parceiros profissionais, contam com as próprias experiências para apoiar a equipe de jovens a vencer esse obstáculo.

Os resultados são claros—os meninos e meninas da equipe de jovens estão altamente conscientes da dinâmica dos gêneros, o que não apenas incentiva a interação entre eles como também influencia o trabalho que fazem fora da organização. O compromisso de abordar abertamente a igualdade e eqüidade de gênero nem sempre tem sido uma tarefa fácil—o pessoal da Reprolatina costuma enfrentar alguns obstáculos para introduzir um perspectiva de gênero nos processos e redes dos quais participam, às vezes com resultados misturados. Na equipe de jovens, as questões de gênero costumam ser as mais difíceis de resolver, mas os resultados finais são os mais recompensadores. Ser desafiado a trabalhar abertamente no meio de conflitos e diferenças e, às vezes, de forma dolorosa, tem gerado oportunidades incríveis para a auto-reflexão e, por fim, permitido aproximar os jovens membros da equipe.

### ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO

- Incluir a análise de gênero nas capacitações de pessoal e incentivar meninos e meninas a se conscientizarem de como as normas, suposições e papéis referentes aos gêneros influenciam suas expectativas e interações no local de trabalho.
- Trabalhar individual e coletivamente com os jovens membros da equipe para abordar estereótipos e comportamentos relacionados aos gêneros que prejudicam o processo de igualdade.
- Abordar abertamente a questão do sexismo e trabalharativamente para criar uma cultura anti-sexista.
- Lutar pelo equilíbrio de gêneros na organização e garantir que meninos e meninas tenham oportunidades iguais, especialmente no que diz respeito à gestão e liderança de projetos.

**Os direitos e as responsabilidades caminham lado a lado**  
 Os membros da equipe da Reprolatina mencionam freqüentemente a conexão entre direitos e responsabilidades no trabalho da comunidade e na cultura organizacional. Esta conexão resulta naturalmente do compromisso da instituição em garantir os direitos sexuais e reprodutivos, com base na liberdade de escolha e expressão individual, responsabilidade e respeito para consigo mesmo e para com os outros e o direito de dizer “não”. Patrícia explica a conexão em termos pessoais e profissionais:

*Quando eu comecei a trabalhar aqui na Reprolatina, eu não conhecia os direitos性uais e reprodutivos, eu achava que isso queria dizer que você pode ter relação sexual quando quer, procurar um médico quando quer. Eu não pensava que você tem direito, mas ele também tem limite, tem um compromisso. Aqui na Reprolatina a gente tem a mesma idéia: a gente se compromete a concluir o trabalho voluntário, a concluir o trabalho na instituição. A gente tem direito e compromisso.*

A atitude que Patrícia descreve é fundamental para o funcionamento bem-sucedido da instituição, uma vez

que garante tanto o respeito pelo indivíduo quanto a responsabilidade desse indivíduo com relação ao grupo.

### ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO

- Criar uma cultura organizacional que priorize a cooperação, o trabalho em equipe e o respeito mútuo entre indivíduos.
- Conversar sobre as responsabilidades e as expectativas de desempenho com cada membro do grupo de jovens, promovendo ao mesmo tempo um ambiente de trabalho que permita aos indivíduos atender a expectativas e compromissos.
- Envolver os grupos de jovens em debates sobre como os direitos humanos são aplicados e podem ser usados no local de trabalho e em outros aspectos da vida, incluindo como os direitos e as responsabilidades se correlacionam (consultar o site [www.nchre.org/resources/trainingmaterials.html](http://www.nchre.org/resources/trainingmaterials.html) para obter uma lista (em inglês) de recursos na aplicação dos direitos humanos em diversos contextos).

#### A hierarquia pode ser horizontal

O pessoal da Reprolatina descreve o modelo institucional como uma “hierarquia horizontal”—uma estrutura organizacional tradicional caracterizada pela transparência, abertura e apreciação do papel e das capacidades de cada indivíduo. Chico explica:

*O fato de eu ser vice-presidente, de eu ser o cara que é responsável por toda uma parte administrativa, não me torna melhor do que eles. Por outro lado, eu estou numa posição cujas responsabilidades são maiores do que as deles. Então, é minha obrigação me responsabilizar dessas questões dentro desses níveis. Por que? Porque sou mais preparado, porque eu tenho um foco mais nessa área, mas ainda assim eu não sou melhor. E quando se adota essa atitude, em vez de se achar melhor do que os outros, começamos a criar um espaço mais amistoso, mais aceitável. E as pessoas se sentem mais valorizadas nesse espaço e mais aptas a participar.*

Conforme o Chico apontou, a hierarquia não leva necessariamente à desigualdade em uma cultura organizacional que destaca participação, trabalho de equipe e crescimento individual. Em certo sentido, todos na Reprolatina são líderes naquilo que sabem fazer bem. Rodrigo explica:

*O conceito de liderança não é você ser o único naquilo que você faz, mas é você e o grupo. Em algum momento, a liderança é dividida de acordo com a hierarquia. Se é para resolver um problema administrativo, não precisa de todos, a liderança vai resolver esse problema. Mas em nenhum momento parece a questão de autoridade, de autoritarismo, sempre tem o porquê das decisões. Há necessidade de ter uma hierarquia, a diferença é como trabalha-se essa hierarquia dentro da equipe, se vertical ou*

*horizontalmente. A Reprolatina busca sempre a hierarquia horizontal. Os nossos papéis somados é que fazem o que é a Reprolatina.*

Assim como em outros aspectos da filosofia da Reprolatina, a hierarquia horizontal é um processo. Para que isso funcione, os adultos devem estar dispostos a examinar criticamente a dinâmica de poder institucional, avaliar inclusive os próprios conceitos de liderança e depois ajudar a criar um ambiente no qual a capacidade de todos para uma liderança efetiva evolua com base na habilidade que cada um tem para assumir responsabilidades, para pesar as consequências das decisões tomadas, para comunicar-se com os outros e para contribuir para o desenvolvimento geral.

### ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO

- Ser honesto e falar abertamente com o grupo de jovens sobre quem é responsável por quais decisões institucionais, identificar oportunidades e criar mecanismos para a participação do pessoal onde for apropriado e informá-los sobre as decisões tomadas sem a participação deles.
- Incentivar a participação significativa na tomada de decisões—assegurar-se de que, uma vez solicitada a participação do pessoal, esta seja levada em conta e, se não for, seja dada uma explicação, para que todos possam aprender.
- Trabalhar com todo o pessoal para promover a conscientização e a apreciação pelas contribuições que cada um pode fazer para o todo.
- Abordar a questão da hierarquia como um meio de distribuição de responsabilidades e não como um meio de avaliar a importância de cada função dentro da organização.
- Dar prioridade à identificação de oportunidades para a liderança e crescimento dos jovens membros da equipe (ver exemplos na Parte II).
- Estar disposto a analisar e conversar criticamente como uma organização sobre como a dinâmica do poder por meio das gerações ensina a dinâmica do poder na hierarquia organizacional.

## PARTE II

### DEFININDO O PROCESSO

A primeira parte identificou oito elementos da filosofia da Reprolatina, explicou como eles formam a abordagem da Reprolatina para obter a participação e as parcerias de jovens adultos e identificou os desafios e as estratégias para implementá-los. A Parte II examina o processo mais atentamente, identificando as estratégias diárias da Reprolatina para manter um ambiente de trabalho produtivo que seja participativo e incentive o crescimento pessoal e profissional dos membros jovens da equipe. As estratégias enquadram-se em duas categorias:

1. Encorajar uma aprendizagem contínua e mútua
2. Obter um equilíbrio entre autonomia e apoio

Abaixo, os membros da equipe da Reprolatina debatem sobre como essas estratégias funcionam nos trabalhos diários da organização.

### I. Encorajar uma aprendizagem contínua e mútua

#### ESTRATÉGIAS DEBATIDAS NESSA SEÇÃO

- Avaliação contínua
- Avaliar tanto o processo como os resultados
- Aprender com os erros
- Compartilhar informações
- Enfatizar o aprendizado recíproco
- Valorizar mudanças e diferenças
- Criar oportunidades para o crescimento lateral

A cultura organizacional da Reprolatina é caracterizada pelas altas expectativas e altos padrões para todos os tipos de aprendizagem—acadêmico, profissional, pessoal e experimental. O aprendizado ocorre formalmente em capacitações e oficinas e informalmente nos “momentos educativos” que acontecem no trabalho do dia-a-dia. Incentivam-se os membros jovens da equipe a aprender não apenas com Maggie, Chico e outros profissionais, mas também com o próprio comportamento e erros, uns com os outros, e com os adolescentes com os quais trabalham em Santa Bárbara do Oeste. A seção seguinte examina em profundidade as sete maneiras usadas pelo pessoal da Reprolatina para promover um aprendizado mútuo e contínuo.

#### Avaliação contínua

A Reprolatina incentiva sua equipe a aprender com cada acontecimento do dia e todos identificam essas oportunidades participando de um processo que eles chamam de “avaliação contínua”. Chico oferece o seguinte exemplo:

*Outro dia, duas pessoas me abordaram no corredor quando eu estava de saída para falar sobre um assunto. Eu disse que primeiro, o corredor não é o lugar apropriado para conversar e segundo, eu estava de saída. Se é uma situação emergencial, tudo bem. Mas se aquilo necessita a minha avaliação, não posso tomar uma decisão no corredor, prefiro que essas pessoas tomem a decisão e depois eu avalio. Então no dia seguinte eu chamei as pessoas que participaram dessa questão para avaliar o que tinha acontecido. Conversamos sobre tomada de decisão, eu disse: ‘Você tem capacidade e autonomia para tomar essa decisão, então tome. Agora, se você necessita da minha avaliação, eu preciso de tempo para estudar o caso.’ Então no dia-a-dia você tem o processo e as pessoas vão absorvendo a filosofia, o limite de cada um de tomar decisões. A gente sempre conversa: você toma uma decisão mas também tem que responder por ela. Por disso, eu digo para pensar bem e avaliar antes de tomar uma decisão.*

A avaliação contínua não requer recursos financeiros extras, mas requer tempo. Contudo, quando empregada consistente e efetivamente, capacita os membros da equipe e produz benefícios institucionais significativos. Usando essa abordagem, Chico e Maggie integram desenvolvimento profissional ao trabalho diário de cada jovem da equipe, encorajando o autoconhecimento e a autocrítica produtiva. Avaliações breves e informais são feitas espontaneamente em resposta às perguntas ou dificuldades que surgem no dia-a-dia; elas também se tornaram uma atividade de encerramento de rotina nas reuniões e debates do pessoal. Os membros do grupo de jovens usam a mesma abordagem nos próprios projetos, dirigindo avaliações formais e informais como parte natural do trabalho que realizam com adolescentes e educadores voluntários na comunidade.

### **Avaliar tanto o processo como os resultados**

Sempre que o grupo de jovens conclui um projeto importante, Maggie e Chico sentam-se com toda a equipe para fazer uma avaliação mais substancial que examina não apenas o resultado do projeto, mas também o processo usado para a sua realização. Juntos, eles identificam os pontos fortes e fracos, discutem as principais lições aprendidas e cortam pela raiz as tensões interpessoais. Devido aos desafios do trabalho em grupo em qualquer idade, esse processo é essencial para o desenvolvimento da capacidade do grupo de jovens para trabalhar tranquilamente em equipe.

Por exemplo, em 2003, o grupo de jovens desenvolveu uma cartilha educacional sobre infecções sexualmente transmissíveis. Ela foi lançada em um encontro do setor educacional nacional sobre HIV/AIDS, em São Paulo, e utilizada em um trabalho posterior com adolescentes das comunidades vizinhas. A cartilha foi bem recebida e continua a ser amplamente utilizada, mas o processo usado para desenvolvê-la foi repleto de tensões e pouca comunicação entre os membros da equipe de jovens. Maggie e Chico convocaram a equipe de jovens para uma reunião após o lançamento da cartilha e ajudaram a orientar cada um dos jovens a fazer uma análise do seu próprio comportamento. Eles desafiam cada jovem a aceitar e entender as diferentes interpretações sobre o que havia ocorrido. O incidente tornou-se um ponto de referência para cada um deles; eles costumam referir-se a esse episódio como uma etapa crítica no fortalecimento da equipe e também como um momento importante de desenvolvimento profissional.

### **Aprender com os erros**

O pessoal da Reprolatina destaca que na vida, assim como no trabalho, a meta não é evitar erros, mas aceitá-los como parte inevitável da vida, e desenvolver a capacidade de aprender com os próprios erros. Chico explica:

*Ninguém é cem porcento, e todos nós cometemos erros. Nós estamos num processo contínuo de desen-*

*volvimento sexual, profissional, social, e são das experiências que a gente aprende. Inclusive, quando você está fazendo uma ação educativa, trabalhando, fazendo uma capacitação, você admitir e falar, quando alguém te faz uma pergunta extremamente complexa, isso te deixa bastante desconcertado. Mas isso é muito importante, porque te tira um pouco dessa unipotência. Então, eu tento trabalhar com os jovens nisso. Eu digo, por favor, não tenha medo de errar e, principalmente, não tenha medo de assumir esse erro. Mas, sim, você tem a obrigação de analisar esse equívoco e ver o que pode tirar daí para o futuro, para uma outra situação.*

Rodrigo associa sua crescente disposição para fazer perguntas e cometer erros a uma confiança crescente em suas aptidões. Ele recorda:

*Desde o primeiro momento que eu vim para a Reprolatina foi difícil, eu pensava: será que eu sou capaz, será que vou conseguir fazer tudo que estão investindo em mim? Mas com o tempo eu vi que eu podia errar e aprender, desde alguma coisa no computador que eu não sabia fazer e o Leandro me explicava, por exemplo, ou numa capacitação quando eu me enrolava falando de gravidez, eu saber que podia olhar para a pessoa do lado e ter ajuda.*

Conforme explica Chico, quando os membros do grupo de jovens cometem erros, eles não são simplesmente perdoados e ensinados a fazer melhor da próxima vez. Em vez disso, são incentivados a analisar o que deu errado e o que eles e os outros poderiam ter feito de modo diferente, como parte do processo de avaliação contínua.

### **Compartilhar informações**

O compromisso do pessoal da Reprolatina de compartilhar informações e aprender coletivamente ajuda a gerar um ambiente de colaboração e objetivos comuns e assegura que todo o pessoal pode beneficiar-se das experiências externas dos indivíduos. Sempre que os membros do grupo de jovens representam a organização em algum encontro, conferência ou capacitação, eles compartilham os resultados com o resto do pessoal por meio de uma reunião ou relatório escrito, construindo assim a base do conhecimento coletivo.

Esse intercâmbio de informações também ajuda a esclarecer as dúvidas do indivíduo. Conforme explica Rodrigo, “se eu estou trabalhando sozinho, encontrar uma dúvida vai ter respondido só aquela dúvida. Se você está com uma pessoa do lado, você resolve essa dúvida e aprende três outras coisas.”

Como indica Rodrigo, tirar dúvidas coletivamente cria ainda mais oportunidades de aprendizado. Também ajuda a eliminar o medo ou a vergonha relacionados ao fato de não saber alguma coisa. O grupo de jovens da Reprolatina aplicou esse princípio em seu próprio

trabalho externo com jovens. Por exemplo, um recurso popular no website Vivendo a Adolescência é o *Tira Grilo*—uma área onde os visitantes podem enviar perguntas sobre saúde sexual e reprodutiva. O grupo de jovens da Reprolatina responde em 48 horas e depois coloca a pergunta e a resposta no website para que os visitantes que têm a mesma pergunta possam aproveitar para esclarecer suas dúvidas.

#### **Enfatizar o aprendizado recíproco**

A reciprocidade é um recurso central da parceria adulto-jovem na Reprolatina—os coordenadores adultos afirmam que têm tanto para aprender com os membros do grupo de jovens quanto esses jovens têm a aprender com eles. Reconhecer e avaliar o conhecimento e a experiência que cada membro do grupo traz para sua função—independentemente da idade, experiência profissional ou curso superior dessa pessoa—ajuda a criar um ambiente de trabalho colaborativo e oferece mais oportunidades de aprendizado. Conforme explica Leandro, isso também cria solidariedade na diversidade:

*Na relação de adulto e adolescente normalmente o adulto tem a perspectiva de que sempre ele vai ensinar para o adolescente, nunca vai ter nada a aprender, como se ele já tivesse completado a vida. Isso é o que a sociedade fala. O adolescente é aquele que precisa aprender, precisa de ferramentas para ser um adulto. Uma mudança de paradigma é que os dois aprendam, os dois ensinem e fiquem unidos nessa troca. Essa troca é muito importante, você vê que o outro tem uma visão que não é a sua mas que também pode ser a verdade, que também é uma das verdades.*

O pessoal da Reprolatina reconhece que esse tipo de aprendizado—intergeracional e fluindo em ambas as direções—nem sempre é a norma e pode ser difícil de aceitar para muitos adultos. Apesar de o grupo de jovens encontrar um ambiente amistoso de intercâmbio intergeracional nas instituições comprometidas com a parceria jovem-adulto, outros contextos nos quais eles se inserem podem operar em diferentes convicções.

Os coordenadores adultos e a equipe de jovens referem-se com freqüência a um incidente em um encontro do Movimento de Adolescentes Brasileiros (MAB) ocorrido há vários anos, do qual participaram adultos e adolescentes de todo o Brasil. Uma jovem questionou o trabalho de uma educadora e a educadora respondeu indignada: “Quem você está pensando que é para falar isso? Você não sabe o quanto eu estudei.” Para a equipe de jovens e coordenadores adultos da Reprolatina, o incidente serviu de lembrete sobre o quanto pode ser difícil aplicar o conceito de reciprocidade na íntegra e destacou a importância da educação do adulto nos esforços para promover a parceria adulto-jovem. Chico menciona a falta de disposição dos adultos para transferir poder como sendo o grande desafio enfrentado pelas organizações que lutam

para tornar a participação de jovens uma realidade. Ele argumenta: “O adulto tem que aceitar que esse adolescente tem sua capacidade, tem suas limitações de experiência, mas ele não é menos importante que um adulto, um educador. Esse é um desafio. Preparar o adulto para criar uma relação horizontal, e isso não rompe a relação do poder, porque ninguém vai tirar a sua experiência.”

Quando os jovens são “empoderados”, como são na Reprolatina, eles estão melhor equipados para conduzir esses contextos em benefício de todos. Mas também é importante preparar os jovens para situações onde o empoderamento pode ser ameaçador.

#### **Valorizar mudanças e diferenças**

Para aprenderem uns com os outros, as pessoas devem desenvolver a flexibilidade e aceitar mudanças e diferenças. Maggie explica:

*A flexibilidade é ter a capacidade de trabalhar, interagir com diferentes instituições, diferentes pessoas e chegar nesse caminho. Ou seja, para chegar ao meu objetivo, à nossa missão, ao longo da nossa caminhada eu vou enfrentar uma série de mudanças do mundo. Eu tenho que poder estar trabalhando com essa realidade.*

Encorajar os adultos a examinar seus preconceitos e suposições sobre os jovens é fundamental para prepará-los para saber como as parcerias com os jovens mudarão sua maneira de trabalhar. Mas os membros do grupo de adultos da Reprolatina também identificam rapidamente o valor dessas mudanças. Como indica Elaine Pedro, enfermeira que coordena o trabalho da Reprolatina com mulheres de comunidades carentes e que divide um escritório com a equipe de jovens, introduzir jovens em uma organização de profissionais adultos—especialmente uma organização que trabalha com adolescentes—pode ter resultados positivos para a cultura institucional. “Os jovens acreditam que podem mudar as coisas,” reflete. “Eles têm energia e vontade, qualidades muito poderosas. Nunca vou esquecer essa lição.”

A experiência da Reprolatina também demonstra que convidar jovens para participar integralmente do desenvolvimento de programas modificará a imagem pública da instituição. No início do desenvolvimento da IRSSA, os coordenadores adultos queriam chamar as sessões de educação voluntária em escolas de “ações educativas”. Os adolescentes agentes voluntários de saúde sugeriram um nome diferente: “bate-papos informativos”, um termo que enfatiza melhor a natureza horizontal do intercâmbio entre iguais. Os coordenadores aceitaram a sugestão e desde então o *bate-papo* passou a ser um recurso central ao alcance da comunidade. Do mesmo modo, os coordenadores adultos deixaram que os membros do grupo de jovens se encarregassem da elaboração da linguagem usada no website Vivendo a Adolescência e, como resultado, inúmeros visitantes comentam sobre a singularidade das informações claras

e diretas sobre saúde sexual e reprodutiva voltada para adolescentes de língua portuguesa.

### Criar oportunidades para o crescimento lateral

Criar oportunidades para crescimento lateral significa encontrar formas de reconhecer institucionalmente os papéis dos membros do grupo, mesmo se a promoção vertical na organização não for possível por motivos estruturais e de financiamento. Para a Reprolatina, criar essas oportunidades tem sido uma maneira essencial de reconhecer o crescimento e o desenvolvimento dos membros do grupo de jovens. Conforme descreveu Rodrigo, “quando você cresce em idade você cresce também em conhecimento.” Quanto mais tempo os membros do grupo de jovens dedicarem à Reprolatina, mais habilidades eles adquirem e mais se desenvolvem profissionalmente. Assim, a cultura organizacional deve ser flexível o suficiente para refletir aprendizagem e crescimento, mantendo ao mesmo tempo uma divisão clara dos papéis e responsabilidades.

Manter o compromisso da avaliação contínua ajuda o pessoal da Reprolatina a identificar em que momento será necessário alterar papéis. “As mudanças de papéis vão acontecendo no dia-a-dia, conforme elas vão se mostrando hábeis para fazer aquele papel,” Leandro explica. “Por exemplo, o site de web. Antes eu fazia o trabalho que o Rodrigo faz, de ver as perguntas, ter certeza que ninguém atrase. Só que eu assumi outras coisas então não dava mais tempo de fazer isso. Por outro lado, o Rodrigo começou a aprender a fazer essa parte e ele teve esse outro papel na instituição.”

Ao oferecer oportunidades para movimento lateral dentro da organização, Maggie e Chico podem ser mais sensíveis às capacidades em evolução do grupo de jovens. A disposição de encontrar oportunidades de crescimento lateral é fundamental para uma organização com possibilidades limitadas de avanço vertical. Reconhecer o desenvolvimento dos jovens e oferecer-lhes novos desafios regularmente também pode reduzir a rotatividade.

## II. Obter um equilíbrio entre autonomia e apoio

### ESTRATÉGIAS DEBATIDAS NESTA SEÇÃO

- Destacar o valor do trabalho em grupo
- Encorajar o pessoal a pedir ajuda
- Colocar sistemas claros em prática
- Reconhecer que autonomia é um processo
- Investir em preparação
- Enfatizar a capacidade de tomar decisões

Um dos maiores desafios enfrentados pelos coordenadores adultos da Reprolatina é encontrar o equilíbrio entre dar às pessoas autonomia para gerenciar os próprios projetos e proporcionar o apoio e a orientação de que necessitam para terem sucesso. Para conseguir esse equilíbrio, os adultos da Reprolatina devem dedicar

tempo e energia para desenvolver as capacidades dos jovens, além de dar aos jovens a liberdade de tomar decisões e alcançar êxito por conta própria. A seção a seguir examina em profundidade as seis maneiras do pessoal da Reprolatina para vencer esse desafio.

### Destacar o valor do trabalho em grupo

Na Reprolatina, o trabalho em grupo é uma fonte de apoio e um meio de desenvolver a autonomia. Maggie associa esse fenômeno à sua experiência como mulher:

*Ninguém empodera ninguém, é um processo interno. A luta das mulheres é um processo individual mas o que a gente faz no coletivo é importante. Mas se eu vou me empoderar no meu individual eu vou fazer esse processo no coletivo, quando eu vejo as outras pessoas que conseguiram mudar, aí então eu crio essa coragem. Nesse sentido é que a gente trabalha na instituição.*

Além de compartilhar a responsabilidade pelo desenvolvimento e execução do projeto, incentivam-se os membros do grupo de jovens a apoiar e confiar uns nos outros, a fazer perguntas uns aos outros e a aprender com as experiências uns dos outros. Ao criar um ambiente de constante colaboração, os jovens passam a depender menos do apoio dos adultos e mais do conhecimento compartilhado entre eles. Isso desenvolve a auto-suficiência e reforça a dinâmica do grupo de jovens. “Você nunca está sozinho,” reflete Rodrigo. “Hoje quando eu vou para outros grupos e eu sou essa pessoa que está lado-a-lado com eles, eu percebo a importância mesmo dessa pessoa. Isso faz você aprender muito mais do que se colocar todo mundo numa sala e dizer: você faz isso e isso. Se você vai ensinando, fazendo junto, vai se tornando possível um crescimento.”

### Encorajar o pessoal a pedir ajuda

Na Reprolatina, pedir o apoio de um adulto nunca é visto como falha da liderança jovem ou como uma indicação da incapacidade dos jovens; pelo contrário, é visto como uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento. Para Ricardo, ser capaz de pedir ajuda é fundamental para gerar confiança entre jovens e adultos:

*Eu aprendi muito o que é ser profissional, respeitar a opinião dos outros, fazer trabalhos juntos. Também aprendi como se organizar, saber o que eu sou capaz ou não, e procurar ajuda. Isso é difícil de fazer, de assumir que não posso fazer alguma coisa. Você tem que pensar que está no seu degrau e se o outro está acima não está para te pisar, mas te ajudar a subir.*

Rodrigo concorda e explica: “Você tem uma autonomia para fazer certa atividade, mas você pode não se sentir com autonomia para fazer. Até que ponto eu consigo ir sozinho e até que ponto eu não consigo, eu tenho que reconhecer isso e pedir ajuda. Acho que é uma coisa presente aqui dentro, até onde com sua

própria autonomia você pode fazer e até quando você precisa do apoio de alguém.”

Maryellen também destaca a disponibilidade dos coordenadores adultos. “A Maggie e o Chico deixam bem claro, qualquer problema bate na porta e entra, fala,” diz ela. As portas dos coordenadores adultos estão sempre abertas e se eles estiverem viajando, poderão sempre ser contatados por telefone. Para Maggie, estar presente dessa forma é uma prioridade consciente:

*É uma questão que depende do que eu quero, do meu papel na instituição. Como presidente, eu tenho como prioritário o tempo para ouvir as necessidades de cada um. Eu não fui a muitas reuniões e hoje sou menos conhecida por fundações que nos poderiam ter dado fundos porque eu privilegiei o trabalho de campo, o trabalho dentro da organização. Talvez eu tenha calculado mal, mas de qualquer forma, se eu tivesse que fazer diferente, eu ainda teria privilegiado esses espaços.*

Devido à natureza colaborativa da equipe de jovens da Reprolatina, alguns membros do grupo de jovens lutam para adaptar-se à responsabilidade de gerenciar os colegas. Em situações como essas, a intervenção de adultos pode proporcionar um apoio essencial. Por exemplo, quando Rodrigo se encarregou de gerenciar o website Vivendo a Adolescência, a tarefa da equipe de jovens de responder em 48 horas às perguntas enviadas pelos visitantes adolescentes começou a ser negligenciada. Ele recorda:

*Eu escrevi um memorando, relembrando todo mundo do compromisso de responder às perguntas em quarenta e oito horas, mandei para o Chico, passei para todo mundo assinar. Passou uma semana e parecia que o problema estava resolvido, mas uma semana depois começou o problema de novo. A pessoa não respondia, eu mandava um comunicado para ela, dizendo que ela tinha até o fim do dia para responder. Se ela não respondia, eu mandava outro, com cópia para o Chico. Eu pensei: vou ter que começar a usar a hierarquia para ver se o problema se resolve. Falei para o Chico que já não sabia o que fazer, que já tinha mandado muitos e-mails.*

O Rodrigo demorou para decidir se deveria apelar para a ajuda do Chico, mas no fim isso o ajudou a conhecer o próprio senso de responsabilidade profissional. Desde então, ele tem achado mais fácil exercer a função de gerente do website. Ele reflete:

*Esse ponto foi uma dificuldade e ao mesmo tempo serviu de crescimento. Meu trabalho no site tem uma responsabilidade muito grande. Como responsável do site eu tive que não deixar as perguntas para depois, de pensar se eu fosse a pessoa do outro lado, pensando que eu queria a resposta rápido e depois fazer com que as pessoas à minha volta fizessem o mesmo. Quando eu pedi para falar com o Chico, meu coração*

*ficou apertado, mas pensei no crescimento do site, da instituição. Depois disso tudo, o Chico e a Maggie reconheceram em várias ocasiões que esse foi um trabalho difícil mas que eu consegui cumprí-lo.*

### **Colocar sistemas claros em prática**

Apesar de o pessoal da Reprolatina enfatizar o valor da mudança, abertura e flexibilidade, ele também reconhece que determinadas estruturas são necessárias e podem de fato ser ativadas. Chico explica:

*Eu sou uma pessoa que acredito muito na questão da disciplina, não como punição, mas como você se organiza, você tem coisas para cumprir, você tem que cumprir. Ainda adultos, pessoas experientes, muitas vezes não estão nem preparadas e não têm total autonomia. Então, você precisa de regras também. Com os jovens, essa questão da regra, do limite, faz parte de um processo de educação, de formação e de caráter da pessoa também para a organização.*

Maggie concorda com essa visão, destacando a importância do planejamento. Toda segunda-feira de manhã, o grupo de jovens envia um e-mail com as metas e atividades da semana para Maggie e Chico. Às sextas-feiras, eles avaliam seus resultados e identificam áreas para melhoria. O mecanismo não apenas proporciona um registro concreto do sucesso, mas também impede que projetos inacabados se estendam por muito tempo. Os e-mails do planejamento semanal são uma versão em menor escala dos projetos de vida— como os jovens aprenderam em seu trabalho com adolescentes, dividir metas de longo prazo em atividades distintas e realizáveis promove um senso de responsabilidade e um sentimento de empoderamento.

### **Reconhecer que autonomia é um processo**

Como ocorre com a participação, a autonomia no gerenciamento de projetos não surge da noite para o dia. Na Reprolatina, sempre que membros do grupo de jovens assumem novas tarefas ou responsabilidades, primeiro eles têm a oportunidade de serem acompanhados por um membro mais experiente do grupo, seja um profissional adulto ou um membro temporário da equipe de jovens. Por exemplo, para aprender a facilitar capacitações, o grupo de jovens primeiro observa um facilitador experiente, depois auxilia o facilitador, depois passa a facilitar com a supervisão de alguém mais experiente, depois facilita sozinho e avalia o resultado final com o acompanhamento de um profissional adulto. Saber que um colega mais experiente nos está assistindo durante o processo de aprendizagem é fundamental para desenvolver a confiança e a autonomia do novo grupo. Patrícia recorda:

*No começo eu ficava vendo eles fazendo perguntas, reuniões. Eles me deram um computador e comecei a ajudar a fazer as perguntas, mas eu ainda não fazia sozinha, eles sempre me ajudavam, pediam minha opinião, me ajudavam a mexer no computador que*

*vivia travando e eu fui aprendendo como fazer as atividades que eles faziam.*

Mesmo quando os membros do grupo de jovens desenvolvem a autonomia, os coordenadores reconhecem que a presença de um adulto ainda é essencial em determinadas situações. Por exemplo, eles continuam a co-facilitar sessões educacionais sobre a saúde e os direitos dos adolescentes para pais e profissionais da saúde, reconhecendo a importância de desenvolver o apoio dos adultos na comunidade para iniciativas do grupo de jovens.

#### **Investir em preparação**

Os coordenadores adultos da Reprolatina reconhecem que dar aos jovens a oportunidade de representar a organização no exterior tem a função de verificar se a pessoa se sente preparada para lidar com situações difíceis que podem surgir em reuniões externas. Para representar a organização com confiança e bom senso, o grupo de jovens deve sentir-se apoiado e acreditado. Ricardo explica a filosofia da representação da Reprolatina em eventos externos:

*A gente sempre discute como representar o grupo. A gente sempre perguntava: Estamos preparados para participar dessa atividade? Quem vai participar? O que ela vai precisar? Discutímos se íamos nos divertir, participar de atividades gostosas, sim, mas víamos que era também um trabalho, para que a gente pudesse aprender o máximo. A nossa idéia é se a gente vai participar de alguma coisa temos que estar o mais preparados possível para contribuir alguma coisa e para aprender. A gente falava assim: se a gente quer participar efetivamente, a gente tem que saber o que está fazendo, levar proposta e participar efetivamente, mostrar responsabilidade, mostrar que a gente tem um compromisso com isso. Por exemplo, em 2004, fomos participar de uma conferência no Uruguai sobre direitos sexuais e reprodutivos mas principalmente voltado para a questão da concepção de emergência, e para participar eu me preparei. Eu li tudo que eu podia, me preparei para apresentar alguma coisa lá e participar efetivamente. E também para representar a minha instituição com responsabilidade, mostrando que a gente está pensando no que fazer quanto a isso.*

Embora Maggie e Chico reservem tempo para ajudar os membros do grupo de jovens a se prepararem especificamente para eventos no exterior, eles também enfatizam que a ferramenta mais eficaz para preparar os jovens para representar a organização fora é assegurarse de que suas idéias e opiniões sejam ouvidas e respeitadas dentro da organização. Ao desenvolver uma cultura institucional onde membros do grupo de jovens são desafiados a tomar decisões refletidas, trabalhar colaborativamente, mediar os próprios conflitos, opinar em reuniões de pessoal e participar de decisões

institucionais, a Reprolatina também está preparando esses jovens para enfrentar desafios externos com confiança e sucesso. Conforme destaca Chico, “não basta dizer para alguém que ele deve participar; é preciso também dar apoio e ferramentas a essa pessoa para que ela possa efetivamente participar.” Maggie enfatiza:

*Para os jovens representarem a instituição, para participarem e tomarem decisões, eles precisam ser capazes de assumir as responsabilidades dessa decisão. Eles têm que ter aprendido a visualizar, a prever os pontos negativos e positivos. Isso é um exercício. Quando eles já tiverem aprendido, poderão representar a instituição. Em outras instituições, o jovem executa o que o adulto pensa, não tem esse espaço de aprendizagem ou avaliação.*

#### **Enfatizar a capacidade de tomar decisões**

Na Reprolatina, incentivam-se os membros do grupo de jovens a analisar e refletir sobre as possíveis consequências de todas as suas decisões como um elemento-chave do desenvolvimento profissional. Maggie e Chico destacam a importância de se tomar decisões individuais, mantendo os outros em mente—ninguém deve comprometer-se com um novo projeto sem antes consultar sua programação e compromissos preexistentes, além de analisar bem sobre como a decisão de assumir o projeto afetará os colegas.

Obviamente, algumas decisões podem ser tomadas rapidamente—segundo Maggie, decidir entre vestir uma blusa vermelha em vez de azul provavelmente não afetará a vida de ninguém. O importante é aprender como identificar quais são as decisões que podem ser tomadas rapidamente e quais requerem reflexão e análise. É somente desenvolvendo essa habilidade que os jovens estarão equipados para lidar com situações difíceis com autonomia, confiança e bom senso. Chico traça um paralelo com a decisão de se tornar sexualmente ativo:

*Ser autônomo é ter a capacidade de tomar decisões e, fundamentalmente, se responsabilizar por essas decisões. Então, você está pronto para tomar uma decisão de iniciar a sua vida sexual. Então está bem. Agora, você é capaz de responder pelas possíveis consequências desse início? Como vai ser a relação com o seu namorado? A relação está amadurecida? É isso que você quer? Tudo bem. Você já parou para pensar? E se, de repente, você engravidou? Você está preparada?*

Na Reprolatina, os adultos tentam estar presentes para ajudar a orientar o grupo de jovens no processo analítico, mas eles também incentivam os membros jovens a pensar sempre que possível sobre o assunto. Por exemplo, em 2003, em um encontro de jovens da América Latina, no México, Leandro se viu forçado a defender uma abordagem sobre saúde sexual e reprodutiva da qual o resto dos participantes discordava. Durante uma discussão sobre a redução do HIV/AIDS

entre jovens, ele enfatizou a importância de fornecer aos adolescentes informações amplas sobre saúde e direitos sexuais, enquanto os outros participantes achavam que a única estratégia viável era obrigar o uso da camisinha. Leandro ligou para Maggie do México para perguntar a ela o que ele deveria fazer. Em vez de dizer a ele como proceder, ela o desafiou a tomar essa decisão sozinho. Ela recorda:

*Na questão dos direitos性uais e reprodutivos, a gente tem que pensar até quando flexibiliza e até quando não flexibiliza. Então aí ele vai tomar a decisão porque é ele que está lá. E eu estava certa de que ele era capaz disso porque eu sabia que ele tinha toda a informação de que precisava. Tudo que ele tinha a fazer era respeitar as experiências e as perspectivas das outras pessoas presentes no encontro e descobrir qual era a coisa mais importante a ser realizada naquele momento.*

Leandro seguiu seu conselho e cuidou sozinho da situação. No final do encontro, um grupo de adultos observadores do Ministério da Saúde se aproximou dele e o parabenizou por sua maneira de lidar com a situação.

## APÊNDICE I

### GRUPO DE JOVENS DA REPROLATINA EM AÇÃO: O WEBSITE VIVENDO A ADOLESCÊNCIA

Em 1999, Leandro, que era um agente da saúde adolescente na época, decidiu criar um website de fácil uso para os jovens como projeto de um curso de tecnologia da informação do qual era aluno. Ele queria proporcionar aos adolescentes do Brasil um meio de acesso confidencial a informações precisas sobre saúde sexual e reprodutiva em linguagem direta, além de oferecer um fórum ao qual eles pudessem enviar perguntas por e-mail.

Após alguns dias, o site Vivendo a Adolescência recebeu sua primeira pergunta por e-mail. Na primeira semana, o site recebeu 400 visitantes. Em 2000, quando Maggie e Chico convidaram Leandro e Carol para fazer parte do grupo da recém-estabelecida Reprolatina, a Universidade de Michigan prestou a assistência técnica necessária para ajudar Leandro a reprojetar e relançar o Vivendo a Adolescência. No início de 2001, o site já atraía mais de 6.000 visitantes diferentes por mês. Desde então, já passou por mais dois reprojetos, ambos supervisionados pelo grupo de jovens.

Hoje, o website Vivendo a Adolescência é uma das ferramentas mais eficazes e reconhecidas do programa de adolescentes da Reprolatina. Desde 2001, o grupo de jovens adicionou mais informações sobre saúde sexual e reprodutiva, incluindo vídeos que demonstram como usar camisinhas masculinas e femininas, além de recursos interativos. O tráfego aumentou para cerca de 50.000 visitantes por mês, principalmente do Brasil, mas também dos Estados Unidos,

Portugal, México e de alguns países de língua portuguesa da África.

O website Vivendo a Adolescência é mantido e desenvolvido inteiramente pelo grupo de jovens da Reprolatina, com o suporte técnico de profissionais adultos. Em 2003, Rodrigo assumiu a responsabilidade pela manutenção diária do site. A responsabilidade de responder às perguntas dos visitantes sobre saúde sexual e reprodutiva, que chegam diariamente por meio do recurso mais popular do site, o Tira Grilo, é dividida entre os membros da equipe de jovens. O grupo de jovens respondem às perguntas, que depois são revisadas por um profissional adulto e enviadas para o site. Rodrigo administra esse processo, garantindo que todas as perguntas sejam respondidas em 48 horas, e responde a outras consultas que chegam pelo site. O site Vivendo a Adolescência tem resultado em importantes benefícios:

- **Para os visitantes adolescentes**, o site fornece uma fonte de informações precisa e confiável, além de ser um meio confidencial de atenuar suas preocupações. A resposta dos visitantes ao site tem sido extraordinariamente positiva, com mensagens diárias de apreciação e felicitações de adolescentes e também de educadores.
- **Para a Reprolatina**, o site é um mecanismo eficiente em termos de custo e tempo voltado para aprimorar o perfil organizacional; ampliar o alcance da organização; manter uma imagem amigável e acessível aos jovens; divulgar informações precisas com esforço mínimo; permanecer informado sobre as dúvidas, necessidades e concepções equivocadas mais comuns dos adolescentes; minimizar dúvidas de forma coletiva e democrática; e acrescentar respostas às perguntas dirigidas aos jovens com informações e considerações adicionais sobre saúde.
- **Para a equipe de jovens**, o site funciona como uma referência acessível e um mecanismo eficaz de treinamento para novos membros do grupo. Ao responder às perguntas do *Tira Grilo*, a equipe de jovens atualiza o conhecimento, melhora a capacidade de escrever e as aptidões técnicas, além de manter contato com adolescentes contemporâneos. Para Leandro e Rodrigo, a administração do site também proporcionou amplas oportunidades de desenvolvimento profissional e exploração de novas aptidões—ao garantir que seus colegas respondam prontamente às perguntas enviadas para o site, ao certificar-se de que as informações do site estejam atualizadas, ao supervisionar o desenvolvimento estratégico do site e ao desenvolver as próprias capacidades tecnológicas.

Visite o site Vivendo a Adolescência:  
[www.adolescencia.org.br](http://www.adolescencia.org.br).

## APÊNDICE II

### GRUPO DE JOVENS DA REPROLATINA EM AÇÃO: ESTABELECENDO UM GRUPO DE ADOLESCENTES AGENTES DE SAÚDE NA GUARDA MIRIM

Em 2001, a Reprolatina estabeleceu um núcleo de adolescentes agentes voluntários de saúde dentro da Guarda Mirim, uma unidade de treinamento profissionalizante não-governamental em Santa Bárbara que treina adolescentes para trabalhar em escritórios para depois empregá-los em empresas locais, basicamente como resultado da iniciativa e do esforço da equipe de jovens. Por ser um local onde os adolescentes se reúnem, a Guarda Mirim ofereceu um mecanismo ideal para atingir mais jovens da comunidade com informações sobre saúde, direitos e prevenção.

Em 2000, Leandro e Chico iniciaram as primeiras conversações da Reprolatina com a Guarda Mirim, propondo o estabelecimento de seu próprio grupo de adolescentes agentes voluntários de saúde, semelhante ao IRSSA, o grupo de adolescentes agentes de saúde que opera no sistema escolar. Os agentes de saúde, chamados de AVISP (Adolescentes Voluntários/as Instruindo Sexualidade e Prevenção), funcionariam como recursos sobre saúde sexual e reprodutiva para seus colegas, conduzindo bate-papos informativos, distribuindo materiais informativos, dando conselhos individuais e, quando necessário, ligando adolescentes ao sistema de saúde pública. Com o apoio de Maggie, Chico e da jovem colega Carol, Leandro obteve um financiamento para o projeto de uma fundação brasileira. Nessa época, Ricardo e Rodrigo também entraram para a equipe de jovens da Reprolatina. Liderados por Leandro, com o suporte técnico de coordenadores adultos, os quatro membros jovens planejaram e realizaram a capacitação do primeiro grupo AVISP no final de 2001. Para promover a sustentabilidade do programa AVISP na Guarda, eles também capacitaram Mariana Gonçalves Pereira, um membro da equipe da Guarda, para trabalhar como coordenadora do grupo AVISP.

Quando você entra na Guarda Mirim hoje, a primeira coisa que vê são dois pôsteres coloridos sobre direitos sexuais e reprodutivos—desenvolvidos pelo grupo de jovens da Reprolatina em 2004. A equipe de jovens da Reprolatina dirigiu mais três capacitações AVISP desde 2001, capacitando mais de 60 agentes de saúde. Mariana ainda supervisiona o grupo AVISP e atesta prontamente as formas nas quais isso mudou a cultura da Guarda. Ela testemunhou mudanças sutis mas significativas na forma de meninos e meninas se relacionarem. “Há mais do que uma conscientização da dinâmica dos gêneros agora,” diz ela. “Até com relação a uma coisa simples, como a dos meninos se recusarem a limpar suas bandejas no refeitório. Agora eles pensam duas vezes sobre a questão de não limpar as próprias bandejas, porque nós

compartilhamos a mesma linguagem que questiona as diferentes expectativas que a sociedade tem com relação a meninos e meninas.” Conforme declara Mariana, a AVISP produziu benefícios substanciais para todos os participantes:

- **Para a Guarda Mirim,** a AVISP melhorou a dinâmica de gêneros, acrescentou ao treinamento profissionalizante dos adolescentes informações sobre direitos sexuais e reprodutivos, estratégias de prevenção dos infecções sexualmente transmissíveis e da gravidez indesejada; forneceu modelos positivos para os adolescentes; e deu-lhes a oportunidade de se tornarem recursos e modelos para seus colegas.
- **Para a Reprolatina,** o projeto aprimorou o perfil da organização, criou um novo aliado na comunidade, ajudou a desenvolver aptidões do grupo de jovens e criou um mecanismo contínuo para expandir o alcance da Reprolatina na comunidade.
- **Para a equipe de jovens,** a oportunidade de gerenciar um projeto desde o início e acompanhar sua evolução—ainda que sob a supervisão de Maggie e Chico—foi uma experiência fundamental de aprendizado e desenvolvimento. Leandro adquiriu técnicas de escrita e hoje é capaz de redigir propostas de financiamentos e relatórios de projeto e de negociar parcerias institucionais. Além disso, ele obteve enorme satisfação e confiança ao transformar seu sonho original em uma realidade. Na organização e realização das capacitações dos AVISP, os membros da equipe de jovens da Reprolatina desenvolveram técnicas de planejamento e facilitação. Além disso, o contato regular com adolescentes do grupo de AVISP permite que a equipe de jovens mantenha um vínculo com as novas gerações de jovens, fortalecendo dessa forma sua legitimidade como representantes de jovens nos fóruns nacionais e internacionais.

## CONCLUSÃO

### RECURSOS RECOMENDADOS SOBRE PARTICIPAÇÃO DE JOVENS E SAÚDE E DIREITOS SEXUAIS E REPRODUTIVOS

*Lado a Lado* não é um livro de receitas. Organizações e comunidades do mundo inteiro estão enfrentando diferentes desafios e possibilidades, os contextos e experiências dos jovens variam tremendamente e há vários modelos de participação jovem. Nossa esperança é que *Lado a Lado* sirva para acender o debate, a discussão e reflexão sobre o que é necessário para tornar a participação de jovens uma realidade. Para quem quiser pesquisar um pouco mais sobre a participação de jovens e sobre os direitos sexuais e reprodutivos de jovens, A IWHC recomenda os seguintes recursos on-line (para recursos em inglês, consulte a página 28):

**IWHC em português**

[portugues.iwhc.org](http://portugues.iwhc.org)

- "Participação de Jovens em Organizações para a Juventude," exposição feita por Kathryn Faulkner [portugues.iwhc.org/bibliotecavirtual/faulkner.cfm](http://portugues.iwhc.org/bibliotecavirtual/faulkner.cfm)
- Discurso de Nicole Bidegain, REDLAC, no Quarto Jantar de Gala Anual da IWHC [portugues.iwhc.org/bibliotecavirtual/bidegain011105.cfm](http://portugues.iwhc.org/bibliotecavirtual/bidegain011105.cfm)

**Reprolatina**

[www.reprolatina.org.br](http://www.reprolatina.org.br)

**Vivendo a Adolescência**

[www.adolescencia.org.br](http://www.adolescencia.org.br)

**Arapia – Associação Brasileira Multiprofissional de Proteção à Infância e Adolescência**

[www.abrapia.org.br](http://www.abrapia.org.br)

**Centro de Referência, Estudos e Ações sobre Crianças e Adolescentes**

[www.cecria.org.br](http://www.cecria.org.br)

**GTPoS – Grupo de Trabalho e Pesquisa em Orientação Sexual e sexo na adolescência**

[www.gtpos.org.br](http://www.gtpos.org.br)

**Movimento de Adolescentes Brasileiros (MAB)**

[www.mab-online.com.br](http://www.mab-online.com.br)

**Rede de Jovens do Brasil – Direitos Sexuais e Direitos Reprodutivos**

[www.redejovensbrasil.org.br](http://www.redejovensbrasil.org.br)

**Rede Feminista de Saúde**

[www.redesaude.org.br](http://www.redesaude.org.br)

- Dossiê Adolescentes Saúde Sexual Saúde Reprodutiva [www.redesaude.org.br/dossies/html/dossieadolescentes.html](http://www.redesaude.org.br/dossies/html/dossieadolescentes.html)

Para solicitar cópias adicionais de *Lado a Lado*, conte a International Women's Health Coalition (IWHC).

O livro *Lado a Lado* também está disponível on-line em [portugues.iwhc.org/bibliotecavirtual/ladoalado.cfm](http://portugues.iwhc.org/bibliotecavirtual/ladoalado.cfm).

Para obter mais informações sobre a IWHC, visite nosso website na versão português em [portugues.iwhc.org](http://portugues.iwhc.org).

Para obter outros recursos em português disponibilizados pela IWHC, visite nossa biblioteca virtual em [portugues.iwhc.org/bibliotecavirtual](http://portugues.iwhc.org/bibliotecavirtual).

# LADO A LADO

## CONSTRUYENDO Y PRESERVANDO UNA CULTURA DE PARTICIPACIÓN DE JÓVENES EN REPROLATINA

### *Un estudio de caso en el sudeste de Brasil*

#### PREFACIO

Durante las últimas décadas, el mundo ha logrado avances formidables al reconocer la importancia de la salud y los derechos sexuales y reproductivos de la juventud. En 1994, en la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, los gobiernos del mundo adoptaron el Programa de Acción de El Cairo, un plan integral que vinculó la salud reproductiva y los derechos humanos de las personas a la lucha universal para reducir la pobreza y lograr el desarrollo sostenible. En 1995, en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995), los gobiernos aprobaron la Plataforma de Acción de Beijing, una guía para salvaguardar los derechos humanos de las mujeres, proveer igualdad de oportunidades y eliminar la discriminación y violencia de la vida pública y privada de las mujeres. Ambos acuerdos prestaron una significativa atención a la salud y los derechos de la juventud; asimismo, hicieron referencia al papel crucial que las personas jóvenes pueden y deberían desempeñar para que el mundo pase de las simples palabras a una acción verdadera.

Hoy día, luego de numerosas reafirmaciones, defensoras/es de todo el mundo—en buena medida colegas cercanas/os de la International Women's Health Coalition (IWHC)<sup>1</sup>—trabajan en la difícil tarea de lograr que los compromisos de El Cairo y Beijing sean tangibles en sus comunidades. Las personas jóvenes están desempeñando un papel vital en esta lucha. La actual generación de adolescentes (10 a 19 años) del mundo asciende a 1,200 millones, cifra sin precedentes en la historia. En los países en desarrollo, desde un tercio hasta la mitad de la población es menor de 20 años. Muchas de estas personas jóvenes están dirigiendo sus propias organizaciones y redes. Y en todo el mundo es cada vez mayor la cantidad de organizaciones dirigidas por gente adulta que reconoce las importantes contribuciones que puede aportar la juventud en una amplia gama de actividades y programas orientados a jóvenes.

Reprolatina, ubicada en la ciudad de Campinas, en la zona sudeste de Brasil, es una de estas organizaciones. Fundada por Maggie Díaz y Chico Cabral en 1999, trabaja en el desarrollo y ejecución de soluciones sostenibles para asegurar la salud y los derechos sexuales y reproductivos en asociación con adolescentes, educadoras/es, el sistema de salud pública, grupos comunitarios y líderes locales. Desde su inicio, Reprolatina ha procurado forjar una sólida alianza entre personas adultas y jóvenes dentro de la organización, guiada por una

filosofía general que valora el proceso, el trabajo en equipo, la solidaridad y la participación. Conjuntamente han creado una cultura institucional que apoya y nutre al personal joven como individuos, ofreciéndoles oportunidades para crecer a nivel tanto personal como profesional. A su vez, las y los jóvenes del personal aplican los mismos valores y prácticas a su trabajo con adolescentes, educadoras/es y demás activistas, estableciendo alianzas que trascienden el ámbito de Reprolatina.

IWHC ha reconocido desde hace mucho tiempo el valor de compartir estrategias y enfoques exitosos: conocer el trabajo de otras organizaciones puede ser profundamente beneficioso en el lento y continuo proceso de lograr cambios sociales. Al compartir la experiencia de Reprolatina de incorporar el compromiso con la participación de la juventud en un proceso diario de alianza entre personas adultas y jóvenes, nuestro propósito es inspirar a otras organizaciones que trabajan con jóvenes, a donantes, organismos internacionales, diseñadores de políticas, educadoras/es y profesionales de la salud. Hemos intentado centrarnos en aspectos de la experiencia de Reprolatina que no requieren recursos sustanciales. Exploramos algunas facetas de su filosofía y su enfoque cotidiano que pueden ser útiles para diversas organizaciones que se esfuerzan por involucrar plenamente a la juventud. La experiencia de Reprolatina es una entre muchas. Esperamos que ustedes, al igual que nosotras, la encuentren inspiradora.

— Adrienne Germain  
*Presidenta, IWHC*

#### UNA NOTA SOBRE LA “JUVENTUD”

A lo largo de toda esta publicación se utilizan varios términos para describir a jóvenes. En general, el término “adolescentes” se refiere a personas de entre 10 y 18 años de edad; en cambio los términos “jóvenes” y “gente joven” se utilizan para grupos más numerosos, regularmente de 10 a 29 años. En Reprolatina, “equipo joven” y “personal joven” se refieren a Leandro, Maryellen, Patrícia, Ricardo y Rodrigo—quienes tienen actualmente 20 y pocos años y conforman el personal del programa de adolescentes de la organización.

Cuando se examina la participación de jóvenes, el personal de Reprolatina con frecuencia utiliza los términos “adolescentes”, “jóvenes” y “gente joven” de manera intercambiable. Esto ocurre en parte debido a la historia de la organización: casi todos los

<sup>1</sup> Coalición Internacional por la Salud de las Mujeres

actuales miembros de los equipos jóvenes comenzaron a trabajar en su adolescencia con los coordinadores adultos de Reprolatina. A la vez, ello refleja un enfoque, debido a que los mismos principios aplicados a la participación de jóvenes en el trabajo de la organización con adolescentes de la comunidad también se aplican a las alianzas con integrantes “jóvenes” del personal.

## INTRODUCCIÓN

Maggie Díaz aprende de las personas jóvenes con quienes trabaja cada día, pero hay una lección en particular que jamás olvidará. En 1996, el Proyecto Santa Bárbara<sup>2</sup> estaba llevando a cabo un programa piloto para adolescentes con base en las necesidades identificadas mediante trabajos de investigación participativa y guiado por recomendaciones de jóvenes de la comunidad. Junto con otro equipo de profesionales, Maggie y su colega, el psicólogo Francisco “Chico” Cabral, habían capacitado un grupo de promotores de salud adolescentes de varias escuelas públicas de Santa Bárbara, establecieron un grupo de apoyo para jóvenes embarazadas y estaban trabajando para que se asignaran horarios especiales a adolescentes en el centro de salud de la localidad. Con las elecciones municipales próximas a celebrarse, el programa de adolescentes necesitaba conseguir rápidamente el apoyo del público para enfrentar un posible cambio en el liderazgo político. A fin de elevar el perfil del programa, jóvenes promotores de salud, integrantes del grupo Instructores de Referencia en Salud Sexual de Adolescentes (IRSSA), decidieron lanzar los sábados por la mañana un programa radial para brindar información básica sobre salud sexual y reproductiva y responder preguntas planteadas por jóvenes a través del teléfono. El apoyo de la comunidad siempre había sido un componente esencial del Proyecto Santa Bárbara, por lo que el programa radial fue muy útil para demostrar el valor de IRSSA en la comunidad y a la vez ofrecer a adolescentes de la localidad otra fuente de información sobre salud.

El tema del día fue la sexualidad. Maggie y Chico estaban rondando en el estudio, observando cómo las y los adolescentes a quienes habían formado respondían las inquietudes de jóvenes que llamaban al programa. Querían estar presentes en caso de que surgiera alguna pregunta difícil pero, hasta el momento, los educadores de pares habían podido responder todo. Luego un adolescente llamó y dijo: “Tengo sólo una pregunta. ¿Cuál es la diferencia entre el sexo y la sexualidad?” Maggie se desplomó contra la pared. “Si me hubieran hecho esa pregunta, contestarla me habría tomado el resto del programa”, recuerda. Ella se preparó para intervenir, pero Leandro Vieira dos Santos, el promotor de 14 años

de edad a quien le tocaba responder la llamada, permaneció imperturbable. Hizo una pequeña pausa y dijo: “La sexualidad es más que el sexo. El sexo es el coito. La sexualidad es la forma en que una persona siente, piensa y actúa”.

Maggie se quedó atónita. “Me dije a mí misma: para ser un programa radial, ésa fue la mejor definición de sexualidad que he escuchado”. Y agrega: “Han pasado muchos años, pero recuerdo ese episodio cada vez que me hacen una pregunta difícil—especialmente cuando es alguien que no ha tenido acceso al mismo nivel de educación que yo he alcanzado. Viene a mi mente la forma clara y directa en que la gente joven responde”.

Cuatro años después, el programa de adolescentes y otros aspectos del Proyecto Santa Bárbara estaban firmemente en manos de la secretaría municipal de salud. Con el ánimo de continuar el trabajo iniciado en Santa Bárbara, Maggie y Chico consiguieron fondos de la Fundación Bill y Melinda Gates para establecer su propia organización en la cercana ciudad de Campinas, de aproximadamente un millón de habitantes y situada a unos 45 minutos en automóvil de Santa Bárbara. La organización, llamada Reprolatina, continuaría desarrollando e implementando iniciativas para promover la salud y los derechos sexuales y reproductivos en Santa Bárbara y las municipalidades vecinas, en cooperación con los sistemas de salud y de educación públicas y otros aliados en la comunidad. La salud sexual y reproductiva de la juventud sería un componente central de la agenda de la organización.<sup>3</sup>

Desde el principio, Maggie, presidenta de Reprolatina, y Chico, vicepresidente y coordinador de Viviendo la Adolescencia, el programa de adolescentes de Reprolatina, visualizaron un nuevo enfoque para el personal de la organización. Años de experiencia esforzándose por mejorar la calidad y eficiencia de la atención en los sistemas de salud pública les habían convencido del valor de un enfoque participativo que alentara el trabajo en equipo, priorizara el desarrollo del personal y prestara atención tanto al proceso como a los resultados. Esta vez decidieron aplicar esa filosofía para trabajar con personas jóvenes—específicamente con adolescentes educadores de pares a quienes habían capacitado en Santa Bárbara. Maggie recuerda: “Siempre había soñado con una institución que pudiera poner en práctica todo lo que estábamos haciendo afuera, en lo relativo a derechos, dentro de la institución misma”. ¿Por qué no contratar jóvenes como personal del programa de adolescentes?

Fue así que contrataron a Leandro Vieira dos Santos y Carol Zacchi, que entonces tenían 18 años, para ayudar a

<sup>2</sup> Una lista completa de términos se encuentra en el glosario en la página 30 (en inglés).

<sup>3</sup> Reprolatina es también la base del Proyecto Reprolatina, una iniciativa regional que replica la experiencia de Santa Bárbara en 74 municipios de Brasil, Bolivia, Chile y Paraguay, en cooperación con el Consejo de Población-Brasil y la Universidad de Michigan.

desarrollar e implementar el programa de adolescentes de Reprolatina. Ambos estaban trabajando voluntariamente como promotores de salud de IRSSA en el Proyecto Santa Bárbara. Se les seleccionó por sus cualidades de liderazgo y su compromiso hacia la promoción y defensa de los derechos sexuales y reproductivos y con la educación en estos temas. Carol dejó Reprolatina para estudiar enfermería y Leandro, ahora de 23 años, es el miembro principal del equipo de jóvenes de la organización. Desde el año 2000, cuatro jóvenes más que se iniciaron como promotores de salud en Santa Bárbara d'Oeste se han incorporado al personal de jóvenes de Reprolatina—Ricardo Azevedo y Rodrigo Correia en 2001, Maryellen Oliveira en 2002 y Patrícia Possignollo en 2003.

Con el apoyo de Maggie y Chico, el programa de adolescentes de Reprolatina ha progresado con la guía y creatividad del equipo de jóvenes. Cada día, entre 1,500 y 1,600 adolescentes visitan Vivendo a Adolesscência (Viviendo la Adolescencia), el sitio web lingüística y culturalmente apropiado para jóvenes que fue lanzado por Leandro en 1999 y actualmente es supervisado por Rodrigo. El personal joven ha coordinado la capacitación de siete grupos de promotores de salud adolescentes en Santa Bárbara d'Oeste, a través de alianzas con el sistema de educación pública y Guarda Mirim, un centro de capacitación vocacional no gubernamental que sirve a cientos de adolescentes cada año. Han desarrollado materiales educativos y de promoción y defensa para ferias, conferencias y *bate papos informativos*—charlas informales sobre sexualidad, derechos, salud, género y prevención realizadas en escuelas y en Guarda Mirim. A nivel nacional han influido en el desarrollo del Movimiento de Adolescentes Brasileños (MAB: Movimento de Adolescentes Brasileiros) para que los derechos sexuales y reproductivos de los jóvenes sean una prioridad y actualmente están formando una red nacional de jóvenes enfocada en la defensa de los derechos sexuales y reproductivos en Brasil. Asimismo, han representado a Reprolatina en las reuniones del concejo municipal de salud de Santa Bárbara, en diálogos nacionales de promoción y defensa y políticos a lo largo del país, como también en reuniones internacionales, conferencias y capacitaciones en América del Norte y del Sur.

Cada integrante del equipo de jóvenes de Reprolatina creció en las comunidades a las que sirve la organización. Si bien éstas se encuentran en una región relativamente desarrollada de Brasil en comparación con las zonas más pobres del norte y nordeste del país, aún presentan elevadas tasas de pobreza, desempleo y violencia, además de un limitado acceso a información y servicios sobre salud sexual y reproductiva. Al crecer, el personal joven de Reprolatina tenía pocas esperanzas de alcanzar el sueño común de completar una educación universitaria—era imposible que sus familias apoyaran sus estudios

debido a falta de recursos financieros y se esperaba que a temprana edad comenzaran a contribuir a los ingresos del hogar. “Cuando yo tenía 17 años quería ser psicóloga, pero no tenía dinero para la universidad ni idea de cómo obtener una beca”, recuerda Maryellen, cuya hermana mayor quedó embarazada a los 16 y tuvo que abandonar la escuela, como también lo había hecho su madre años antes. Capacitada como promotora de salud de adolescentes junto con Carol y Leandro en 1996, Maryellen fue contratada por Reprolatina para formar parte de su personal joven en 2002. Actualmente cursa el tercer año de estudios de psicología.

Trabajar en Reprolatina le ha posibilitado al personal joven adquirir confianza y capacidades y crecer como personas. Ricardo, quien ya no labora a tiempo completo pero ha continuado trabajando voluntariamente con promotores de salud adolescentes a quienes él mismo capacitó en Santa Bárbara d'Oeste, dice: “Mi participación en Reprolatina me ha ayudado en todo lo que hago”. Patrícia, quien concluyó su trabajo a tiempo completo en el otoño austral de 2004, coincide con ello: “Reprolatina me hizo crecer, me convirtió en mujer. Yo era como una niña cuando comencé a trabajar y esto me ayudó a desarrollar la capacidad para pensar, tener ideas, reflexionar y analizar, tomar decisiones y ser autónoma”. Al contratar personas jóvenes para trabajar remuneradamente a tiempo completo, Reprolatina también ha podido ofrecer la estructura y estabilidad financiera que el personal joven necesita para hacer realidad sus sueños académicos. Los seis están actualmente inscritos en la universidad.

Crear cargos con sueldos a tiempo completo para jóvenes puede estar fuera del alcance de muchas organizaciones—de la misma manera que para una gran cantidad de jóvenes del mundo lo está la posibilidad de completar una educación universitaria. El proceso de Reprolatina ha requerido aprendizaje y revisión continuos, y para el personal joven continúa siendo un proyecto ambicioso, y en ocasiones agotador, el esfuerzo por completar sus estudios a la vez de sostenerse económicamente. Sin embargo, ofrecer apoyo moral y diversas oportunidades para participar y aprender está al alcance de cualquier organización que trabaja con jóvenes. El valor del ejemplo de Reprolatina radica no tanto en cuáles metas específicas han logrado, sino en el proceso mediante el cual las han alcanzado.

*Lado a Lado* examina tanto la filosofía como la aplicación diaria del compromiso de Reprolatina con la participación de la juventud y la alianza de cooperación entre personas jóvenes y adultas. Se guía por las reflexiones compartidas en la reunión Diálogo con Líderes Jóvenes: Construyendo habilidades y fomentando la participación,<sup>4</sup> celebrada en

<sup>4</sup> A Dialogue with Young Leaders: Building Capacity and Fostering Participation

2004 y organizada por la IWHC y la Youth Coalition.<sup>5</sup> Esta reunión de tres días de duración reunió a 15 jóvenes provenientes de 13 países, incluido Leandro, de Reprolatina. Acordaron un conjunto de principios rectores que orienten los esfuerzos por crear y sustentar oportunidades para la participación significativa de jóvenes en las instituciones y los movimientos internacionales, incluyendo: compromiso con los derechos humanos, flexibilidad y apertura a los cambios, respeto mutuo, pluralidad, aprendizaje recíproco continuo, equilibrio entre el apoyo y la autonomía y una representación efectiva.<sup>6</sup>

Con base general en estos principios rectores, *Lado a Lado* relata la historia de Reprolatina con palabras de la propia institución, utilizando entrevistas y observaciones realizadas durante varias semanas. En la Parte I se examina la forma en que ocho elementos centrales de la filosofía de Reprolatina guían el enfoque de la organización hacia la participación de jóvenes. Cada elemento central es seguido por sugerencias de estrategias de ejecución, basadas en la experiencia de Reprolatina, y se orienta por las recomendaciones del Diálogo con Líderes Jóvenes. La Parte II va enfocada al proceso: ¿cómo crean y sustentan día a día una cultura de participación de la juventud y alianzas entre personas adultas y jóvenes? En particular, esta parte se centra en los esfuerzos del personal de Reprolatina por fomentar el aprendizaje mutuo y continuo y establecer un equilibrio entre la autonomía y el apoyo. Para concluir, los Anexos I y II describen cómo dos iniciativas del personal joven—el establecimiento de un grupo de educación de pares en un centro local de capacitación vocacional y la construcción de Vivendo a Adolescência, el sitio web amigable a jóvenes—han desarrollado la capacidad de dicho personal y al mismo tiempo han ayudado a la organización a llevar sus mensajes y servicios a un mayor número de jóvenes.

## PARTE I DEFINICIÓN DE LA FILOSOFÍA

La cultura institucional de Reprolatina refleja su misión: reconocer los derechos y capacidades de las personas, promover la igualdad y empoderar y habilitar a las personas para mejorar sus vidas y comunidades. Ocho elementos de la filosofía de Reprolatina han orientado sus esfuerzos encaminados a poner en práctica la participación de jóvenes:

- 1. Todas las personas son inherentemente capaces.**
- 2. Cada persona tiene el derecho a participar.**

- 3. La participación debe ser efectiva, no decorativa.**
- 4. La participación es un proceso.**
- 5. El entorno laboral debe apoyar el crecimiento y desarrollo individuales de las personas.**
- 6. Las cuestiones de género deben ser abordadas abiertamente.**
- 7. Los derechos y las responsabilidades van de la mano.**
- 8. La jerarquía puede ser horizontal.**

Las secciones que se presentan a continuación definen, con las palabras del personal de Reprolatina, la forma en que cada elemento de la filosofía institucional se relaciona con la participación de jóvenes, identificando en el proceso los desafíos relevantes o los factores que facilitan la participación. Asimismo, cada sección sugiere estrategias que las organizaciones pueden utilizar para implementar cada elemento central de la filosofía, recogidas de la experiencia de Reprolatina. La Parte II ofrece una discusión más detallada sobre los procesos organizacionales cotidianos de Reprolatina.

### Todas las personas son inherentemente capaces

La convicción explícita en la capacidad de la juventud para contribuir positivamente y alcanzar logros es el cimiento del trabajo de Reprolatina, tanto fuera como dentro de la organización. Así lo explica Chico:

*Nuestra decisión de contratar jóvenes se basa en un enfoque filosófico y en una visión: tomar estas personas de un proyecto en el que nos encontrábamos trabajando y convertirlas no sólo en objetos de ese trabajo, sino además en sujetos. Ello se basó en la creencia de que eran capaces de participar, capaces de actuar, capaces también de enseñarnos y de aportar su propia visión y su propia voz al trabajo que estábamos realizando.*

La creencia de que los jóvenes son inherentemente capaces—con frecuencia mencionada por los coordinadores adultos, el equipo de jóvenes y demás personal de Reprolatina—motiva al equipo de jóvenes y adolescentes en las comunidades a las que sirven. Rodrigo, quien se incorporó al equipo de jóvenes en 2001 después de trabajar como promotor de salud voluntario durante varios años, señala: “La forma en que vemos a las y los adolescentes es diferente. No les vemos como una peste, como incompetentes o rebeldes. Creemos que merecen respeto, y nuestro desafío es trabajar para asegurar que pueden disfrutar de sus derechos en la sociedad”. Para Rodrigo, esta creencia tiene ramificaciones filosóficas y personales. “Como ejemplo usaré mi propio caso”, continúa. “Reprolatina me abrió muchas puertas al creer que yo

<sup>5</sup> La Youth Coalition (Coalición de Jóvenes) es una red internacional de jóvenes dedicada a promover los derechos sexuales y reproductivos a nivel local y mundial.

<sup>6</sup> Un informe completo de esta reunión—que incluye recomendaciones de participantes acerca de cómo desarrollar las capacidades de la juventud y fomentar una significativa participación de jóvenes en organizaciones que trabajan con adolescentes, en organizaciones y redes dirigidas por jóvenes y entre donantes y agencias internacionales—se encuentra en [www.iwhc.org/resources/torontoreport.cfm](http://www.iwhc.org/resources/torontoreport.cfm) (en inglés).

era capaz. Todo lo que soy actualmente se lo debo a Reprolatina, porque creyeron en mí”.

#### ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Esforzarse por que haya coherencia entre las metas del programa y las prácticas internas relacionadas con los derechos y las capacidades de jóvenes.
- Confrontar, conforme surjan, las conjeturas negativas acerca de la juventud.
- Presentar imágenes positivas de jóvenes en los materiales y mensajes de difusión pública, incluso al examinar las vulnerabilidades y las violaciones a sus derechos.
- Confiarles a personas jóvenes sus propios proyectos y darles espacio para que manejen las situaciones y dificultades que surjan. Al mismo tiempo, estar presente y accesible a fin de brindar apoyo.

#### Cada persona tiene el derecho a participar

En la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD, El Cairo, 1994), los gobiernos del mundo acordaron que “Los jóvenes deberían participar activamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de desarrollo que repercuten directamente en su vida diaria”.<sup>7</sup> La identificación y procura de diversas estrategias para lograr la participación activa de la juventud siempre han sido elementos clave del enfoque de Reprolatina para trabajar con jóvenes. Así lo explica Rodrigo:

*El trabajo de Reprolatina se destaca debido al reconocimiento y la valoración de adolescentes como personas capaces y por la decisión de contratar adolescentes en vez de profesionales. Mucha gente criticó este enfoque, pero Maggie y Chico persistieron porque creían que los y las jóvenes teníamos el derecho de estar aquí. Y actualmente están viendo los resultados de su inversión con todos nosotros. Porque realmente, cuando se cree en una persona joven, cuando se le da la oportunidad de participar, esa persona actuará de acuerdo a las circunstancias y cumplirá.*

Desde el inicio, además de capacitar a adolescentes como promotores de salud en Santa Bárbara d’Oeste y solicitar sus puntos de vista sobre proyectos y materiales dirigidos a la juventud, Reprolatina procuró crear un espacio para jóvenes como personal de la organización a tiempo completo. A fin de lograr esta meta, Maggie y Chico se beneficiaron del apoyo de un donante que comprendió su compromiso con la participación de jóvenes y desde el primer subsidio quiso establecer un rubro presupuestario específico para los salarios del personal joven. Ésta podría ser una meta inalcanzable para organizaciones que cuentan con financiamiento limitado; sin embargo, para quienes tienen la suerte de ejercer influencia, la experiencia de Reprolatina demuestra que un sólido compromiso institucional a

favor de la participación de jóvenes puede convertir a los donantes en aliados.

La decisión de contratar personal joven remunerado no sólo refleja el compromiso de Reprolatina para que la participación de jóvenes sea un componente clave de su estructura orgánica; también responde a las restricciones socioeconómicas que ponen fuera de alcance el derecho a participar de una gran cantidad de jóvenes. Es típica la situación de Maryellen, entrenada como educadora de pares en la primera actividad de capacitación de IRSSA en 1996 y luego contratada por Reprolatina en 2002 como parte del personal joven:

*Mi madre y padre no pueden ayudarme financieramente, no me pueden dar dinero para transporte o ropa. Yo misma me hago cargo de todos mis gastos. Si no fuera por este trabajo, nunca podría haber ido a la universidad. Ningún otro empleo habría inspirado la dedicación ni provisto el apoyo económico que he recibido aquí en Reprolatina.*

En Reprolatina, el hecho de haber ofrecido empleos remunerados a jóvenes que ya habían participado en educación de pares les brindó a jóvenes comprometidos en esta tarea los medios para continuar su trabajo de defensa al tiempo que se financian su educación. También eliminó un obstáculo clave que enfrenta la mayoría de jóvenes: la oposición de sus padres a un trabajo voluntario que les resta tiempo que podrían utilizar en ganar dinero para la familia. Aun así, la propia experiencia de Reprolatina indica que el compromiso de mantener cargos con sueldos para jóvenes puede ser difícil de sustentar. Como resultado de las restricciones financieras, Reprolatina no pudo mantener todos los cinco puestos de jóvenes, y a fines de 2004 tuvo que suspender temporalmente a dos integrantes del personal joven hasta que se obtuviera financiamiento adicional. Fue un momento difícil para el equipo de jóvenes, los coordinadores adultos y el resto del personal. Sin embargo, las dos personas suspendidas han continuado participando en la organización y se consideran parte de la comunidad de Reprolatina. Ambas enfatizan que la experiencia de su trabajo en Reprolatina cambió sus vidas, les dio mayor confianza, habilidades y apoyo para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

#### ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Conocer cuáles son las limitaciones que enfrenta la juventud en su comunidad para hacer valer su derecho a participar (factores socioeconómicos, presión de los padres, etc.) y abordarlas de la mejor manera que se pueda.
- Cuando sea posible, abogar por empleos remunerados para jóvenes en las primeras etapas de planifi-

<sup>7</sup> Programa de Acción de la CIPD, Párrafo 6.15. Disponible en [www.unfpa.org/spanish/icpd/icpd\\_poa.htm](http://www.unfpa.org/spanish/icpd/icpd_poa.htm).

cación programática, en la presupuestación y en las conversaciones con donantes.

- Utilizar los acuerdos internacionales para conseguir apoyo al derecho de participación de la juventud (visitar [www.unfpa.org/adolescents/intlagreement.htm](http://www.unfpa.org/adolescents/intlagreement.htm) para obtener una lista (en inglés) de compromisos pertinentes sobre este tema).
- Si las restricciones financieras hacen que los puestos remunerados para jóvenes sean irrealistas, insostenibles o imposibles desde el inicio, identificar otras formas en que la organización pueda apoyar e involucrar a gente joven.

#### **La participación debe ser efectiva, no decorativa**

Reprolatina siempre ha hecho una distinción fundamental entre la participación “decorativa” y la “efectiva”. La decisión de integrar a jóvenes a la estructura institucional fue sólo el primer paso en la creación de una cultura de participación efectiva de la juventud. “La representación no consiste únicamente en tener un lugar”, explica Maggie. “También es tener una voz. Las personas jóvenes deben tener una oportunidad y un foro para poner sus ideas en práctica y evaluar el resultado”. Esto significa trabajar con adolescentes en vez de hacerlo para adolescentes, involucrar al personal joven en todas las etapas del programa de trabajo y crear alianzas sustantivas entre personas jóvenes y adultas, basadas en el respeto mutuo y el aprendizaje recíproco. Ricardo, quien fue capacitado como educador de pares en 1997 y contratado como parte del personal joven en 2001, observa:

*Las organizaciones que sirven a la juventud a menudo hablan en nombre de adolescentes, o se presentan y les dicen que hagan esto o aquello. No discuten sobre qué piensa o necesita la gente adolescente. Definen ellas mismas qué es lo que un joven o una chica necesita. La clave consiste en trabajar juntos, no en imponer sus puntos de vista. Y las personas adolescentes deben participar en todas las etapas de ese proceso, desde sus primeras fases hasta la evaluación final.*

La participación efectiva en Reprolatina también significa democratizar las oportunidades para que su membresía joven represente a la institución fuera de ésta. Maggie observa:

*He sido presidenta de la organización durante cinco años y aun así soy la persona que ha estado en la menor cantidad de reuniones nacionales, regionales e internacionales. Cualquiera que esté realizando el trabajo de la institución tiene plena capacitación para representarla en actividades externas. En mi opinión, mientras más sean las diferentes personas que representen a la organización, mejor representación habrá.*

Una participación efectiva también significa, para el equipo de jóvenes, mantener contacto con adolescentes de la comunidad. Darles la palabra a las

nuevas generaciones de jóvenes puede ser un desafío para las organizaciones que trabajan con la misma gente joven durante un período prolongado—estas personas dejarán de ser adolescentes. Reprolatina enfrenta dicho desafío requiriendo que el personal joven mantenga su trabajo voluntario en la comunidad—facilitando los *bate papos informativos* (charlas informativas), capacitando educadores de pares o realizando investigaciones. Además, el equipo de jóvenes es responsable de responder preguntas colgadas por adolescentes en el sitio web Vivendo a Adolescência, una tarea diaria que le ayuda a estar en contacto con las inquietudes y preocupaciones de jóvenes. Aun con estas estrategias en marcha, mantener la comunicación con personas más jóvenes es una tarea que requiere de una atención constante. Tal como Leandro advierte, jóvenes con experiencia que representan a la juventud deben cuidar de no convertirse en “pequeños adultos”.

#### **ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

- Involucrar a jóvenes en todas las etapas del desarrollo del programa, incluidas la planificación, implementación y evaluación.
- Asegurar que la gente joven tenga funciones y responsabilidades claras dentro de la organización.
- Darles a jóvenes oportunidades para representar a la organización ante otros foros.
- Fomentar una cultura institucional que valore el diálogo y el debate entre jóvenes y entre las distintas generaciones.
- Establecer mecanismos que aseguren un contacto regular con las generaciones más jóvenes.

#### **La participación es un proceso**

Crear un espacio para la participación es el primer paso de un proceso continuo. En especial cuando las personas jóvenes están acostumbradas a que sus opiniones no sean solicitadas ni valoradas en la escuela, el trabajo y la familia, toma tiempo establecer la confianza para que contribuyan libremente. La experiencia de Patrícia, contratada en 2003 después de completar un proyecto de investigación sobre el embarazo y las adolescentes, refleja esta realidad:

*Cuando recién ingresé me sentía perdida, tenía temor, me aterraba pensar que no podría cumplir con la tarea, no podía ni hablar. Pero desde el principio todos me apoyaron y ayudaron, me alentaron a participar. Es como dos rodajas de pan, una vacía y otra llena con mermelada. Cuando llegué a Reprolatina, era como si yo estuviera vacía, sin ideas, y una vez que empecé a participar, empecé a llenarme.*

Reprolatina se esfuerza por fomentar un ambiente institucional que aliente a la gente joven a tomar riesgos y ofrece diversas oportunidades para participar, a la vez que respeta el ritmo y el nivel de comodidad de cada integrante del personal. Maggie y Chico destacan la

trayectoria del desarrollo de cada integrante del equipo de jóvenes a través del tiempo, así como la diferencia entre su disposición a contribuir en el momento en que se les contrata y después de transcurrir un tiempo. Jóvenes del personal también señalan cuánto tiempo les ha tomado sentir comodidad en el ambiente de la institución y agradecen haber tenido el tiempo y espacio para crecer a su propio ritmo, sin sentir que están sacrificando oportunidades futuras.

#### ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Ser sensible en cuanto al ritmo y nivel de comodidad de cada persona, a la vez de solicitar activamente las contribuciones individuales y alentar la toma de riesgos.
- Crear un espacio seguro para la participación que destaque el aprecio por la diversidad, el respeto y la capacidad para escuchar.
- Respetar a las personas jóvenes cuando toman la decisión de decir “no” a proyectos, oportunidades o responsabilidades para las cuales no se sienten preparadas y trabajar con ellas a fin de identificar cuáles habilidades y apoyos requieren para poder asumir nuevas responsabilidades.
- Usar metodologías creativas—orales, visuales, escritas o cinéticas—que ofrezcan diferentes oportunidades para participar.

#### El entorno laboral debe apoyar el crecimiento y desarrollo individuales de las personas

Reprolatina siempre ha invertido muchísimo en desarrollar las habilidades y capacidades individuales de las personas jóvenes que integran su personal y en fomentar un ambiente donde puedan crecer personal y profesionalmente. Chico destaca: “Es importante priorizar el desarrollo individual de cada integrante del equipo—por su propio bien y el de la institución”. Leandro afirma: “Alguien que labora aquí no es sólo un trabajador—también es una persona”.

Una importante herramienta que Reprolatina utiliza para guiar el desarrollo individual, tanto interna como externamente, es el enfoque de “proyecto de vida”. Promotores de salud adolescentes que recibieron capacitación de Reprolatina alientan a la gente joven con quien trabajan a desarrollar una serie de metas para el futuro—un proyecto de vida—y luego examinar la forma en que su comportamiento en el presente contribuye al logro o pérdida de esas metas. Leandro lo explica así:

*Un proyecto de vida puede ser para una semana, tres meses, un año o el resto de tu vida. Un sueño común entre adolescentes es ir a la universidad, pero para la mayoría es solamente un sueño—no saben cómo realizarlo. El proyecto de vida les ayuda a identificar pasos concretos que pueden dar para lograr sus grandes metas. Por ejemplo, si deseas ir a la universidad, debes estudiar, tienes que esforzarte en la escuela, comenzar a pensar ahora cómo vas a finan-*

*ciar tu educación. Cuando lo desglosas en etapas, entonces tu sueño empieza a parecer más alcanzable y te percatas que tienes una responsabilidad contigo mismo para alcanzar tu objetivo—lo cual te hace más responsable por todo tu comportamiento.*

Reprolatina también utiliza el enfoque de proyecto de vida con su propio personal. Cuando se le contrata, cada integrante del personal de jóvenes examina sus proyectos de vida con los coordinadores adultos y asume tres compromisos: crecer profesionalmente, continuar su trabajo con adolescentes en la comunidad y completar su educación universitaria. Cumplir con todos estos compromisos ha resultado ser un desafío para algunos miembros del equipo de jóvenes. Rodrigo comenta lo siguiente:

*Cuando Maggie y Chico me llamaron para una entrevista, preguntaron acerca de mis metas académicas. Mi plan era simplemente trabajar, pero me explicaron que yo también debía dedicarme a estudiar. Para mí, ese momento constituyó un enorme despertar: significó que creían en mí. De manera que decidí regresar a la escuela secundaria y luego ingresar a los estudios universitarios.*

Rodrigo se esforzó durante dos años por cumplir con los requisitos financieros y académicos del ingreso a la universidad, hasta que fue aceptado en 2004. Comenzó su primer año de estudios en ciencias sociales en enero de 2005, a los 24 años de edad.

#### ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Trabajar con el personal joven para fijar metas personales y profesionales y acordar formas específicas que le ayuden a lograrlas.
- Reconocer las complejidades y restricciones que las personas jóvenes del equipo enfrentan fuera de la organización y trabajar con ellas para identificar maneras apropiadas en que usted puede ayudarlas.
- Invertir tiempo y recursos en capacitaciones internas y otras actividades de desarrollo del personal.

#### Las cuestiones de género deben ser abordadas abiertamente

Reprolatina siempre ha mantenido un compromiso institucional explícito para enfocar las desigualdades de género, promover una cultura antisexista y propiciar el empoderamiento de las mujeres. Así lo explica Maggie:

*En el equipo trabajamos en cuestiones de género con adolescentes fuera de la organización, pero evidentemente algunas veces esos estereotipos también surgen dentro de la institución. Por esto trabajamos con todo el equipo y les alentamos—a todos ellos, porque tanto las mujeres como los hombres participan en perpetuar los estereotipos—a observar su conducta teniendo presente la cuestión de género.*

Es esencial mantener un equilibrio de género en el equipo de jóvenes, dentro del cual se exploran y enfocan abiertamente los conflictos y divisiones por razones de género. Cada integrante del personal recibe sus propios proyectos para administrar, con el fin de fomentar la confianza profesional y el desarrollo de liderazgo.

Además, tanto a mujeres como a hombres se les motiva a analizar su propia conducta desde una perspectiva de género y contribuir activamente en crear un ambiente de trabajo antisexistista. Maggie y Chico, que comparten una larga historia de explorar asuntos de género como socios profesionales, utilizan sus propias experiencias para apoyar al equipo de jóvenes en este esfuerzo.

Los resultados son claros. Los hombres y las mujeres del equipo de jóvenes son sumamente conscientes de las dinámicas de género, lo cual no sólo influye en sus interacciones sino también tiene impacto en el trabajo que realizan fuera de la organización. El compromiso de abordar abiertamente las cuestiones de igualdad y equidad de género no siempre ha sido de fácil manejo. El personal de Reprolatina con frecuencia lucha por introducir la perspectiva de género en los procesos y redes en que participa, algunas veces con resultados mixtos. Dentro del equipo de jóvenes, las cuestiones de género han sido algunas de las más difíciles de resolver, aunque también las más satisfactorias. Tener el desafío de trabajar en un entorno en el que se deben superar los conflictos y diferencias en forma abierta, y algunas veces con dolor, ha creado potentes oportunidades para la autorreflexión y ello finalmente logró unir aún más al equipo de jóvenes.

#### ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Incluir el análisis del género en las capacitaciones del personal y alentar a mujeres y hombres jóvenes a tomar conciencia de cómo las normas, los supuestos y papeles a desempeñar en cuestiones de género influyen en sus expectativas e interacciones en el lugar de trabajo.
- Trabajar en forma individual y colectiva con el personal joven para abordar los estereotipos y comportamientos relacionados con el género que socavan la igualdad.
- Enfocar el tema del sexismio de manera abierta y trabajar activamente para crear una cultura antisexistista.
- Esforzarse por lograr un equilibrio de género en la organización y asegurar que mujeres y hombres jóvenes tengan iguales oportunidades, especialmente para el manejo de proyectos y en el liderazgo.

#### Los derechos y las responsabilidades van de la mano

Integrantes del personal de Reprolatina aluden con frecuencia a la conexión entre los derechos y las responsabilidades, en su trabajo comunitario y en su cultura institucional. Esta conexión fluye naturalmente del compromiso de la organización por asegurar los derechos sexuales y reproductivos, cimentados en la libertad de elección y expresión individuales, en la responsabilidad y el respeto de cada persona hacia sí misma y los

demás y en el derecho a decir “no”. Patrícia explica la conexión en términos personales y profesionales:

*Cuando comencé a trabajar con Reprolatina, aún no había escuchado hablar sobre los derechos sexuales y reproductivos—la idea de que puedes tener relaciones sexuales cuando lo deseas, que puedes ir al médico cuando quieras y que tienes derechos, pero que tus derechos tienen límites, porque tú también tienes compromisos. Aquí en Reprolatina tenemos la misma idea: nos hemos comprometido a completar nuestro trabajo voluntario y nuestro trabajo en la institución. Tenemos ambas cosas, derechos y compromisos.*

La actitud que Patrícia describe es esencial para que la organización funcione con éxito, ya que asegura tanto el respeto hacia la persona como la responsabilidad de ella ante el grupo.

#### ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Crear una cultura institucional que priorice la cooperación, el trabajo en equipo y el respeto mutuo entre las personas.
- Aclarar las responsabilidades y expectativas de rendimiento de cada integrante del personal de jóvenes, y al mismo tiempo fomentar un ambiente de trabajo que facilite que las personas cumplan sus expectativas y compromisos.
- Involucrar al personal joven en discusiones acerca de la forma en que los derechos humanos se aplican y pueden ser utilizados en el lugar de trabajo y en otros aspectos de la vida, como también sobre la interrelación entre los derechos y las responsabilidades (visitar [www.nchre.org/resources/trainingmaterials.html](http://www.nchre.org/resources/trainingmaterials.html) para obtener una lista (en inglés) de recursos relacionados con la aplicación de los derechos humanos en diversos contextos).

#### La jerarquía puede ser horizontal

El personal de Reprolatina describe el modelo institucional como una “jerarquía horizontal”—una estructura organizativa tradicional caracterizada por la transparencia, la apertura y el aprecio por el papel y las capacidades de cada persona. Así lo explica Chico:

*Sí, soy el vicepresidente, pero esto no significa que sea mejor que esta persona o la otra. El hecho de que yo sea el vicepresidente significa que debo tomar decisiones, que tengo responsabilidades específicas—eso es todo lo que significa. Cuando adoptas esta actitud, en vez de pensar que eres mejor que el resto, puedes empezar a crear un espacio más amistoso, más acogedor. La gente se siente más apreciada en ese ambiente y con mayor capacidad para participar.*

Como señala Chico, la jerarquía no necesariamente conduce a la desigualdad en una cultura institucional que enfatiza la participación, el trabajo en equipo y el crecimiento individual. En términos prácticos, cada

persona en Reprolatina es líder en todo lo que haga bien. Rodrigo explica:

*Yo no soy la presidenta. La presidenta es alguien que tiene más experiencia que otras personas para resolver cuestiones institucionales. Su papel no es ni más ni menos importante que el mío, pero nuestros papeles juntos son vitales para el funcionamiento de la institución.*

Al igual que con los demás aspectos de la filosofía de Reprolatina, la jerarquía horizontal es un proceso. Para hacerla funcionar, las personas adultas deben estar dispuestas a observar con ojo crítico las dinámicas del poder en la institución, inclusive sus propios conceptos de liderazgo, y luego ayudar a crear un entorno en el que la capacidad de cada quien para ejercer un liderazgo efectivo surja de su habilidad para asumir responsabilidades, evaluar las consecuencias de las decisiones que adopte, comunicarse con otras personas y contribuir con la institución en general.

#### ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Actuar con honestidad y apertura hacia el personal joven respecto a quién es responsable de tomar cuáles decisiones institucionales, identificar las oportunidades y crear mecanismos para la participación adecuada del personal cuando sea pertinente e informarles acerca de las decisiones que se toman sin su aporte.
- Alentar una participación significativa en la toma de decisiones. Asegurar que cuando al personal se le solicite opinión, ésta sea considerada y, si no fuera utilizada, ofrecer una explicación al respecto, de manera que todas las personas aprendan.
- Trabajar con todo el personal para fomentar la toma de conciencia y el aprecio por las contribuciones de cada integrante a la institución.
- Abordar la jerarquía como un medio de distribuir responsabilidades en vez de asignar niveles de importancia a las funciones individuales.
- Priorizar la identificación de oportunidades para el liderazgo y el crecimiento lateral de integrantes del personal joven (ver ejemplos en la Parte II).
- Estar en disposición de pensar y hablar críticamente como organización acerca de cómo las dinámicas de poder entre las distintas generaciones influyen en las dinámicas de poder en toda la jerarquía institucional.

## PARTE II

### DEFINICIÓN DEL PROCESO

La Parte I identificó ocho componentes de la filosofía de Reprolatina, explicó las formas en que éstos influyen en el enfoque de Reprolatina hacia la participación de jóvenes y las alianzas entre personas adultas y jóvenes, e identificó los desafíos y estrategias para su implementación. En la Parte II se observa el proceso más detalladamente, identificando las estrategias cotidianas de Reprolatina para mantener un entorno laboral productivo que sea participativo y apoye el crecimiento

personal y profesional de cada integrante del personal joven. Las estrategias entran en dos categorías:

- 1. Alentar el aprendizaje continuo y mutuo**
- 2. Lograr un equilibrio entre la autonomía y el apoyo**

A continuación, integrantes del personal de Reprolatina analizan cómo funcionan estas estrategias en el trabajo diario de la organización.

#### I. Alentar el aprendizaje continuo y mutuo

##### ESTRATEGIAS EXAMINADAS EN ESTA SECCIÓN

- Evaluar continuamente
- Evaluar tanto el proceso como los resultados
- Aprender de los errores
- Compartir información
- Poner énfasis en el aprendizaje recíproco
- Valorar los cambios y las diferencias
- Crear oportunidades para el crecimiento lateral

La cultura institucional de Reprolatina se caracteriza por altas expectativas y normas para todo tipo de aprendizaje—académico, profesional, personal y de experiencia. El aprendizaje tiene lugar formalmente, en capacitaciones y talleres, y de manera informal, en los “momentos de aprendizaje” que se dan en la cotidianidad de la vida laboral. A cada integrante del personal joven se le motiva a aprender no sólo de Maggie, Chico y el resto de profesionales, sino también de su propia conducta y errores, de otras personas jóvenes y de adolescentes con quienes trabaja en Santa Bárbara d’Oeste. En la sección siguiente se observan más detenidamente siete modalidades que utiliza el personal de Reprolatina para fomentar el aprendizaje continuo y mutuo.

#### Evaluar continuamente

Se alienta al personal de Reprolatina a considerar cada evento del trabajo diario como una oportunidad para aprender. A su vez, el personal aprovecha estas oportunidades para realizar lo que denominan una evaluación continua (*avaliação contínua*). Chico ofrece el siguiente ejemplo:

*El otro día cuando me iba, dos personas me pararon en el corredor para pedirme consejos acerca de una decisión que debían tomar. Les dije que, en primer lugar, el pasillo no era el lugar apropiado para hablar de ese tema y, en segundo lugar, que me estaba yendo. Si se trata de una emergencia está bien, pero si es algo que requiere reflexión y análisis, no puedo tomar una decisión en el corredor. Les dije que tomaran ellos mismos una decisión y luego yo la evaluaría. El día siguiente los llamé a mi oficina para evaluar lo que había ocurrido, pues consideré que ésta era una buena oportunidad para que todos habláramos sobre la toma de decisiones. Les dije: ustedes tienen la capacidad y autonomía para tomar esa decisión;*

***por lo tanto, procedan. Despues, si quieren conversar al respecto conmigo, reconozcan que necesito tiempo para considerar la situación en general.***

La evaluación continua no requiere recursos financieros adicionales, pero sí exige tiempo. Sin embargo, cuando se utiliza en forma coherente y efectiva, afianza al personal y aporta beneficios significativos a la institución. Al usar este enfoque, Chico y Maggie incorporan el desarrollo profesional en el trabajo diario de cada joven integrante del personal, alejando la toma de conciencia individual y una autocritica productiva. Las evaluaciones breves e informales tienen lugar en forma espontánea en respuesta a cuestionamientos o dificultades que se presentan; también se han convertido en una actividad regular al concluir las reuniones o deliberaciones del personal. Las personas jóvenes utilizan el mismo enfoque en sus propios proyectos, realizando evaluaciones formales e informales regularmente en su trabajo con adolescentes y educadores de pares en la comunidad.

#### **Evaluar tanto el proceso como los resultados**

Cuando jóvenes del personal completan un proyecto grande, Maggie y Chico se reúnen con todo el equipo para realizar una evaluación más pormenorizada y examinan no sólo el resultado del proyecto sino también el proceso mediante el cual se concretó. Juntos identifican fortalezas y debilidades, captan las lecciones clave aprendidas y limpian las asperezas que pudieran surgir en las relaciones interpersonales. Dados los desafíos del trabajo en grupo a cualquier edad, este proceso es esencial a fin de desarrollar la capacidad del personal joven para trabajar sin problemas como equipo.

Por ejemplo, en 2003, el personal joven preparó un folleto educativo acerca de las infecciones de transmisión sexual que sería lanzado en una reunión nacional del sector de educación sobre el VIH/SIDA en São Paulo, y luego utilizado en trabajo futuro con adolescentes de las comunidades vecinas. El folleto fue bien recibido y continúa siendo ampliamente utilizado, aunque el proceso de su preparación estuvo plagado de tensiones y problemas de comunicación entre integrantes del equipo de jóvenes. Maggie y Chico convocaron a una reunión del equipo de jóvenes después del lanzamiento del folleto y ayudaron a que cada quien analizara su propia conducta durante este proceso. Les desafiaron a aceptar y comprender las diferentes interpretaciones que cada cual hizo de lo que había ocurrido. El incidente se ha convertido en un punto de referencia para cada joven del equipo; con frecuencia se refieren a este caso como un paso crítico que fortaleció al equipo y un momento importante de su desarrollo profesional.

#### **Aprender de los errores**

El personal de Reprolatina subraya que en la vida, como en el trabajo, la meta no es evitar errores por completo, sino aceptarlos como una parte inevitable

de la vida y desarrollar la capacidad para aprender de los propios. Así lo explica Chico:

*Tú no aprendes al tener suerte; aprendes cuando cometes errores. Cuando estás en una sesión educativa o de capacitación y alguien te formula una pregunta muy compleja, esto realmente puede dejarte en el aire. Entonces te dices: ¡Yo soy la persona que debe saber todo respecto a este tema y no tengo idea de cómo responder! Pero es importante que esto ocurra porque te quita un poco la sensación de omnipotencia. Yo le digo al personal joven: "No teman cometer errores y, en particular, no teman admitir sus errores. Ustedes tienen la obligación de analizar sus errores de manera que no los repitan y puedan aplicar ese conocimiento a la próxima situación que se les presente".*

Rodrigo asocia su creciente disposición a formular preguntas y cometer errores con una mayor confianza en sus capacidades:

*Cuando recién llegué a Reprolatina, me pregunté: ¿Podré hacer esto? ¿Podré realmente responder a todo lo que se ha invertido en mí? Con el paso del tiempo me percaté que estaba bien cometer errores y así aprender. Si había algo relacionado con la computadora que yo no entendía, le podía pedir a Leandro a Leandro que me lo explicara. Si estaba haciendo un trabajo de capacitación y me trababa hablando de un tema sobre el cual no estaba seguro, podía recurrir a la persona que estaba conmigo y yo sabía que me ayudaría.*

Como lo explica Chico, cuando jóvenes del personal cometen errores, no simplemente se les perdona y se les dice que la próxima vez lo hagan mejor. Al contrario, se les alienta a que analicen cuál fue el error y en qué forma podrían ellos/as y el resto hacerlo diferentemente, como parte de un proceso de evaluación continua.

#### **Compartir información**

El compromiso del personal de Reprolatina de compartir información y aprender de manera colectiva crea un ambiente de cooperación, de propósito común, y asegura que todo el personal pueda beneficiarse de las experiencias externas de cada quien. Siempre que integrantes jóvenes del personal representan a la organización en una reunión, conferencia o capacitación, regresan a compartir los resultados con el resto del personal, ya sea en una sesión o mediante un informe escrito, y de esta manera se crea una base de conocimiento colectivo.

La práctica de compartir información también puede ayudar a disipar dudas individuales. Como bien lo explica Rodrigo: "Si estás trabajando solo y tienes una duda, la vas a enfrentar solo. En cambio, si estás trabajando con alguien más, probablemente podrás resolver tu duda y en el proceso aprender otras tres cosas nuevas".

Como indica Rodrigo, disipar las dudas en forma colectiva genera aún más oportunidades para aprender.

También ayuda a eliminar el temor o vergüenza que se siente cuando no se sabe algo. El personal joven de Reprolatina ha aplicado este principio en su propio trabajo externo con jóvenes. Por ejemplo, un componente popular del sitio web Vivendo a Adolescência es *Tira Grilo* o “Sácate la Duda”, una sección donde cada visitante puede escribir preguntas sobre salud sexual y reproductiva. El personal joven de Reprolatina responde estos mensajes dentro de un plazo de 48 horas, luego colocan la pregunta y la respuesta en el sitio, de manera que otras personas que tienen las mismas inquietudes puedan beneficiarse de las preguntas de sus pares.

### **Poner énfasis en el aprendizaje recíproco**

La reciprocidad es un componente esencial de las alianzas entre personas adultas y jóvenes en Reprolatina. Los coordinadores adultos afirman que tienen tanto que aprender del personal joven como éste de ellos. Reconocer y valorar los conocimientos y la experiencia que cada integrante del personal aporta a su trabajo—sin importar cuál sea su edad, experiencia profesional o capacitación académica—ayuda a crear un entorno laboral de cooperación y ofrece más oportunidades para aprender. Como lo explica Leandro, también fomenta la solidaridad en un entorno con diversidad:

*Generalmente, en las relaciones entre personas adultas y adolescentes, las primeras piensan que siempre serán quienes les enseñarán a adolescentes y que ellas mismas no tienen nada que aprender pues cuentan con más experiencia de vida. Sugerir que ambos grupos pueden aprender, ambos pueden enseñar y ambos pueden asimilarse más a través del intercambio de conocimientos, cambia el paradigma. Este intercambio te permite reconocer que si bien la visión de la otra persona es diferente a la tuya, ello no significa que no sea verdad—es una verdad entre muchas otras.*

El personal de Reprolatina reconoce que este tipo de aprendizaje—que es intergeneracional y fluye en ambas direcciones—no siempre es la norma y puede ser difícil de aceptar para la gente adulta. Aunque integrantes jóvenes del personal pueden encontrar un acogedor ambiente de intercambio intergeneracional dentro de las instituciones comprometidas a crear alianzas entre jóvenes y personas adultas, es probable que otros contextos donde se desenvuelven funcionen con distintas creencias.

Los coordinadores adultos y el equipo de jóvenes con frecuencia se refieren a un incidente durante una reunión del Movimiento de Adolescentes Brasileños (MAB) que tuvo lugar hace algunos años, a la cual asistieron personas adultas y adolescentes de todo Brasil. Un joven cuestionó lo que decía una coordinadora adulta que hablaba sobre su trabajo. Ésta se irritó y le dijo: “¿Quién eres tú para cuestionar mi trabajo, después de todo lo que he estudiado?” Este incidente le sirvió al personal joven y adulto de Reprolatina como un recordatorio de cuán difícil puede ser aplicar el con-

cepto de reciprocidad en toda su extensión y destacó la importancia de la educación de personas adultas en los esfuerzos por fomentar las alianzas entre ellas y jóvenes. Chico menciona la renuencia de la gente adulta a ceder el poder como un desafío clave que enfrentan las organizaciones que luchan por hacer realidad la participación de jóvenes en sus actividades. Él sostiene que “las personas adultas deben aceptar que las y los adolescentes tienen sus capacidades y limitaciones, pero no son menos importantes que la gente adulta. Esto es un desafío: preparar a las personas adultas para una relación horizontal y convencerlas que esto no hará que su experiencia desaparezca”.

Cuando se empodera a las personas jóvenes, como es el caso en Reprolatina, ellas están mejor equipadas para navegar en diversos contextos que benefician a todos. Sin embargo, también es crucial preparar a la gente joven para situaciones en las que su empoderamiento pudiera ser percibido como amenazante.

### **Valorar los cambios y las diferencias**

A fin de que las personas puedan aprender unas de otras, es necesario que desarrollen su capacidad para ser flexibles y aceptar los cambios y diferencias. Maggie lo explica así:

*Ser flexible es tener la capacidad de trabajar en cooperación con distintas personas y diferentes instituciones, tener la voluntad de hacer los cambios necesarios que te permitan llegar al lugar que deseas, y aceptar que en el camino inevitablemente habrá cambios y desafíos que alterarán la ruta que en un principio te marcaste. Debes aceptar la realidad del cambio a fin de trabajar con efectividad.*

Motivar a las personas adultas a que examinen sus prejuicios y suposiciones sobre la gente joven es una parte clave de prepararlas para las maneras en que las alianzas con jóvenes cambiarán su estilo de trabajo. Sin embargo, el personal adulto de Reprolatina también rápidamente señala el valor de estos cambios. Elaine Pedro, una enfermera que coordina el trabajo de Reprolatina con mujeres de bajos ingresos y comparte una oficina con el equipo joven, señala que introducir jóvenes en una organización de profesionales adultos—especialmente en una que sirve a adolescentes—puede tener consecuencias positivas para la cultura institucional. “Las personas jóvenes creen que pueden generar cambios”, dice. “Tienen energía y voluntad, lo cual es muy potente. Nunca olvidaré esta lección”.

La experiencia de Reprolatina también demuestra que el hecho de invitar a jóvenes a participar sustancialmente en el desarrollo de los programas hace que cambie la imagen pública de una institución. Al inicio del desarrollo de IRSSA, cuando los coordinadores adultos quisieron llamar “acciones educativas” a las sesiones de educación entre pares en las escuelas, promotores de salud adolescentes sugirieron llamarlas *bate papos informativos*, o

“charlas informativas”. *Bate papo* es un término común en portugués, que hace un mejor énfasis en la naturaleza horizontal del intercambio entre pares. Los coordinadores aceptaron la propuesta y los *bate papos* han sido desde entonces un punto central de las actividades educativas orientadas a la comunidad. En forma similar, los coordinadores adultos han permitido que integrantes jóvenes del personal dirijan y redacten los textos que se encuentran en el sitio web Vivendo a Adolescência. Como resultado de ello, es innumerable la cantidad de visitantes que comentan acerca de la singularidad del sitio, que en su opinión constituye una fuente de información clara y directa sobre salud sexual y reproductiva para adolescentes que hablan portugués.

#### **Crear oportunidades para el crecimiento lateral**

Crear oportunidades para el crecimiento lateral significa encontrar maneras de reconocer a nivel institucional las funciones evolutivas del personal, aun cuando no es posible la promoción vertical en la organización por razones financieras o estructurales. Para Reprolatina, crear este tipo de oportunidades ha sido una forma esencial de reconocer el crecimiento y desarrollo de su personal joven. Como señala Rodrigo, “No creces sólo en edad sino también en conocimientos”. Cuanto más tiempo permanecen las y los jóvenes en Reprolatina, más habilidades adquieren y mayor es su desarrollo profesional. Así, la cultura institucional debe ser suficientemente flexible para reflejar el aprendizaje y el crecimiento, a la vez de mantener una clara división de funciones y responsabilidades.

Mantener un compromiso con la evaluación continua ayuda al personal de Reprolatina a identificar cuándo es necesario realizar cambios de funciones. “Los cambios de funciones ocurren todo el tiempo, siempre y cuando las personas demuestren ser capaces de asumir un nuevo papel”, explica Leandro. “Por ejemplo, yo manejaba el sitio web, pero ahora lo hace Rodrigo, en parte porque comencé a hacer otras cosas y también para darle a él una función que refleje las habilidades que ha adquirido”.

Al ofrecer oportunidades para un movimiento lateral dentro de la organización, Maggie y Chico pueden responder mejor a las cambiantes capacidades del personal joven. Es esencial que en una organización cuyas posibilidades de progresar verticalmente son limitadas, exista la disposición de encontrar oportunidades para el crecimiento lateral. Reconocer el desarrollo de la gente joven y ofrecerle nuevos desafíos en forma regular también puede reducir el cambio constante del personal.

## **II. Lograr un equilibrio entre la autonomía y el apoyo**

### **ESTRATEGIAS EXAMINADAS EN ESTA SECCIÓN**

- Destacar el valor del trabajo en grupo
- Alentar al personal a pedir ayuda

- Establecer sistemas claros
- Reconocer que la autonomía es un proceso
- Invertir en la preparación
- Reforzar las habilidades para tomar decisiones

Uno de los principales desafíos que enfrentan los coordinadores adultos de Reprolatina es encontrar el equilibrio entre dar a jóvenes la autonomía para que manejen sus propios proyectos y brindarles el apoyo y orientación que necesitan a fin de tener éxito. Lograr este equilibrio requiere que las personas adultas de Reprolatina dediquen tiempo y energía al desarrollo de las capacidades de integrantes jóvenes de la organización, además de darles espacio para que tomen decisiones y tengan éxito por su propia cuenta. En la siguiente sección se presentan las seis maneras en que el personal de Reprolatina enfrenta este desafío.

#### **Destacar el valor del trabajo en grupo**

En Reprolatina, el trabajo en grupo es a la vez una fuente de apoyo y un medio para desarrollar la autonomía individual. Maggie compara este fenómeno con su experiencia como mujer:

*Como mujer, nadie puede “empoderarme”—Yo tengo que comprometerme con el proceso interno de empoderarme a mí misma. Pero si estoy involucrada en un grupo de mujeres abocadas a una lucha común, y puedo observar que ellas han tenido éxito en cambiar las historias de sus vidas, esto me da el valor para completar mi propio proceso de empoderamiento, porque veo que es posible lograrlo.*

Más allá de compartir la responsabilidad por el desarrollo y ejecución de un proyecto, a jóvenes del personal se les alienta a apoyarse y confiar mutuamente, a formularse preguntas entre sí y aprender de las experiencias de cada cual. Al crear un sólido entorno de cooperación, la gente joven depende menos del apoyo de personas adultas y más de los conocimientos de sus colegas. A su vez, esta práctica fortalece la dinámica del grupo y crea autosuficiencia entre el personal joven. “Nunca sientes que estás solo”, señala Rodrigo. “Al trabajar lado a lado aprendes mucho más de lo que podrías si alguien te pusiera en una habitación un día y te instruyera: haz esto o aquello. Enseñar y hacer el trabajo juntos—eso es lo que posibilita el crecimiento”.

#### **Alentar al personal a pedir ayuda**

En Reprolatina, solicitar el apoyo de las personas adultas nunca es visto como una falla en el liderazgo de las y los jóvenes o una indicación de incapacidad; más bien se considera una oportunidad de aprendizaje y desarrollo. Según Ricardo, ser capaz de pedir ayuda es esencial para crear una relación de confianza entre jóvenes y personas adultas:

*He aprendido mucho acerca de cómo ser un profesional, sobre la forma de respetar a otras personas y*

*trabajar en grupo. Y he aprendido a pedir ayuda—esto es difícil, admitir que no puedes hacer algo. Tienes que confiar en que la persona que está por encima de ti no va a mantenerte abajo sino ayudarte en lo que pueda.*

Rodrigo coincide y explica: "Tienes la autonomía para realizar tus propios proyectos, pero también sabes que no se espera que puedas hacer todo. De manera que, si tienes una dificultad o llegas a un punto en el que te sientes incómodo, siempre puedes pedir ayuda. No te debe avergonzar no saber algo".

Maryellen también pone de relieve la disponibilidad de los coordinadores adultos. "Maggie y Chico lo han dicho muy claro: si tenemos cualquier problema, sólo debemos ir a su oficina, entrar y comenzar a hablar". Sus puertas están siempre abiertas y, si están viajando, sus teléfonos siempre están encendidos. Para Maggie, estar presente de esta manera es una prioridad consciente:

*En mi calidad de presidenta, necesito tener tiempo para hablar con las personas de la organización, conocer sus necesidades. Es una cuestión de prioridades: Reprolatina podría ser mucho más conocida si yo tuviera más tiempo para viajar y establecer contactos y redes. Pero privilegio los espacios dentro de mi organización—el trabajo que estamos haciendo en el sitio y al equipo. Esta opción ha tenido consecuencias, pero si tuviera que hacerlo de nuevo, lo volvería a hacer de la misma forma.*

Debido al carácter de cooperación del equipo de jóvenes de Reprolatina, algunos de sus integrantes se han esforzado por adaptarse a la responsabilidad de manejar a sus pares. En situaciones como éstas, la intervención de la gente adulta puede aportar un apoyo crítico. Por ejemplo, cuando Rodrigo asumió por primera vez la responsabilidad de manejar el sitio web Vivendo a Adolescência, había comenzado a decaer el compromiso del equipo de jóvenes de responder a las preguntas formuladas por visitantes adolescentes en un plazo de 48 horas. Él recuerda:

*Escribí un memo recordándoles a todos que tenían la responsabilidad y el compromiso de responder las preguntas en un plazo de cuarenta y ocho horas. Se lo mostré a Chico, quien pensó que era una buena idea. Esta medida solucionó el problema por un corto tiempo, pero luego empeoró de nuevo, hasta que eventualmente me percaté que no podía resolver el problema por mí mismo. Ya había hecho todo lo que podía. Entonces era necesario recurrir a la jerarquía para resolver el problema.*

Rodrigo luchó consigo mismo para tomar la decisión de involucrar a Chico en la cuestión, pero al final esto lo ayudó a aclarar su propio sentido de responsabilidad profesional. Desde entonces se ha sentido más cómodo en su papel de administrador del sitio. Así lo explica:

*Fue un momento difícil, pero también una experiencia para crecer. Me forzó a percibirme que mi trabajo en el sitio acarreaba consigo una enorme responsabilidad. Por el bien de la institución, me armé de coraje para acudir a Chico—aun cuando era consciente que esto les traería problemas a otras personas. Yo sabía que tenía la responsabilidad de contestarles a adolescentes cuyas preguntas no habían sido respondidas desde hacía varios días.*

#### **Establecer sistemas claros**

Si bien el personal de Reprolatina destaca el valor del cambio, la apertura y flexibilidad, también reconoce que ciertas estructuras son necesarias y de hecho pueden facilitar las cosas. Chico lo explica así:

*Soy una persona que cree muy firmemente en la disciplina—no como castigo, sino como una forma de organizarse uno mismo y asegurarse de cumplir sus obligaciones. Se necesita autonomía, pero también normas y reglas. Para la gente joven, esta cuestión de las reglas y los límites es parte del proceso educativo. Les ayuda en su desarrollo personal y es esencial para el funcionamiento de la organización.*

Maggie coincide con ello y destaca la importancia de la planificación. Cada lunes por la mañana, el personal joven le envía a ella y a Chico, por correo electrónico, su lista de metas y actividades para la semana. Los viernes evalúan sus logros e identifican áreas que necesitan mejorar. Este mecanismo no sólo permite un registro concreto de los éxitos logrados; también evita que los proyectos no concluidos permanezcan pendientes por demasiado tiempo. La planificación semanal por medio de mensajes electrónicos es una versión en pequeña escala de los proyectos de vida. Tal como la gente joven lo ha aprendido a través de su trabajo con adolescentes, el desglose de las metas a largo plazo en actividades discretas y alcanzables fomenta tanto un sentido de responsabilidad como una sensación de empoderamiento.

#### **Reconocer que la autonomía es un proceso**

Como en el caso de la participación, la autonomía en el manejo de proyectos no ocurre de la noche a la mañana. En Reprolatina, cuando jóvenes del personal asumen nuevas tareas o responsabilidades, primero tienen la posibilidad de recurrir a una persona más experimentada de la organización, ya sea un profesional adulto o un miembro del equipo de jóvenes con experiencia. Por ejemplo, para aprender a impartir las capacitaciones, jóvenes del personal primero observan a un/a facilitador/a con experiencia, luego le asisten y después facilitan las actividades con ayuda de alguien que cuenta con más experiencia; más adelante llevan a cabo la facilitación por sí mismos/as y al concluir evalúan su actuación con una persona profesional adulta. Saber que un/a colega con más experiencia está presente durante el proceso de aprendizaje es crucial para fomentar la confianza y la autonomía del personal nuevo. Patricia recuerda:

*Al comienzo yo siempre estaba haciendo preguntas. Me dieron una computadora y empecé a ayudar respondiendo preguntas de adolescentes que recibíamos a través del sitio web. Durante un largo tiempo no pude hacerlo sola—los demás siempre tenían que ayudarme. Pero desde el principio también pedían mi opinión, me enseñaron a manejar la computadora y poco a poco comencé a aprender todo lo que hacían ellos.*

Aun mientras jóvenes del personal desarrollan su propia autonomía, los coordinadores reconocen que la presencia de personas adultas todavía es esencial en ciertas situaciones. Es por ello que continúan co-facilitando las sesiones educativas sobre salud y derechos de adolescentes dirigidas a madres, padres y profesionales de la salud, reconociendo la importancia de conseguir el apoyo de la gente adulta de la comunidad a las iniciativas del personal joven.

#### **Invertir en la preparación**

Los coordinadores adultos de Reprolatina reconocen que ofrecer oportunidades a la gente joven de representar a la organización fuera de ésta implica tomarse el tiempo para asegurar que cada persona se sienta preparada para manejar situaciones difíciles que pudieran surgir en actividades externas. A fin de poder representar a su organización con confianza y un sólido juicio, el personal joven debe sentir que cuenta con apoyo, que se confía en ellos/as. Ricardo explica la filosofía de representación de Reprolatina en eventos externos:

*Siempre discutimos sobre la forma en que representaremos al grupo. Nos preguntamos: ¿Estamos preparados para participar en esta actividad? ¿Quién debe ir y por qué? ¿Qué necesita esa persona? Sí, es muy divertido participar en eventos interesantes, pero también significa trabajo. Nuestra idea es que si vamos a participar en algo, debemos tener tanta preparación como sea posible, de manera que podamos hacer una contribución y aprender cuanto podamos mientras estamos en el evento. Siempre decimos: para participar efectivamente, debes saber qué estás haciendo y venir preparado. Por ejemplo, en 2004 participé en Uruguay en una conferencia sobre derechos sexuales y reproductivos, con énfasis en la anticoncepción de emergencia, y antes de ir me tomé tiempo para prepararme. Leí todo lo que pude; me preparé para presentar algo y participar activamente mientras me encontraba allí. Sabía que debía representar responsablemente a mi institución, demostrando que tomamos en serio la participación.*

Maggie y Chico destinan tiempo a ayudar al personal joven a prepararse específicamente para eventos externos, pero también enfatizan que la herramienta más efectiva en la preparación de jóvenes para que representen a la organización es asegurar que sus puntos de vista sean escuchados y respetados dentro de ésta. Al crear una cultura institucional en la que se motiva a

jóvenes del equipo a practicar la toma de decisiones deliberada, trabajar en colaboración, mediar en sus propios conflictos, hacer aportes durante las reuniones del personal y participar en las decisiones apropiadas de la institución, Reprolatina también les está preparando para que manejen desafíos externos con confianza y éxito. Como señala Chico: "No basta con decirle a alguien que participe; también hay que proporcionarle el apoyo y las habilidades que le permitan participar en forma significativa". Maggie subraya:

*A fin de que la gente joven participe en un proceso externo, debe tener la capacidad para tomar decisiones de manera responsable, lo cual significa poder analizar las consecuencias positivas y negativas de cualquier decisión que adopte. De esto se trata la preparación. De muchas personas jóvenes en otras organizaciones se espera que asimilen y repitan todo lo que la gente adulta piensa, pero esto las deja totalmente sin preparación en situaciones en las que deben analizar cómo actuar y cómo tomar una decisión difícil por su cuenta. Porque dentro de su propia organización ni siquiera tienen el espacio para tomar decisiones y representarse a sí mismas.*

#### **Reforzar las habilidades para tomar decisiones**

En Reprolatina se alienta al personal joven a analizar y reflexionar sobre las posibles consecuencias de todas sus decisiones como un elemento clave de su desarrollo profesional. Maggie y Chico destacan la importancia de tomar decisiones individuales sin olvidarse de sus colegas. Nadie debería comprometerse con un nuevo proyecto sin antes consultar acerca de la programación y los compromisos previos de otras personas, y sin pensar cómo afectará a sus pares si se hace cargo de un proyecto.

Obviamente, algunas decisiones se pueden tomar rápidamente—como señala Maggie, es probable que decidir si vamos a usar una camisa roja en vez de una azul no conduzca a la pérdida de vidas. La clave es aprender a identificar las decisiones que pueden tomarse con rapidez y aquéllas que requieren de reflexión y análisis más cuidadosos. Únicamente desarrollando esta habilidad podrá la gente joven manejar situaciones difíciles con autonomía, confianza y un juicio sólido. Chico compara esto con la decisión de iniciarse en la actividad sexual:

*Ser autónomo significa tener la capacidad de tomar decisiones y ser responsable de ellas. Digamos que estás listo para empezar a tener relaciones sexuales. Ahora bien, ¿eres capaz de enfrentar las consecuencias de esa decisión? ¿Cómo va a afectar esto tu relación? ¿Es lo que realmente quieres? ¿Qué pasaría si quedaras embarazada? ¿Estarías preparada si eso ocurre?*

En Reprolatina, las personas adultas tratan de estar presentes para orientar a jóvenes del personal durante el proceso analítico, pero también les alientan a pen-

sar las cosas por su propia cuenta tanto como sea posible. Por ejemplo, en una reunión de jóvenes de Latinoamérica celebrada en México en 2003, Leandro se encontró en una situación en que tenía que defender un enfoque a la salud sexual y reproductiva con el cual el resto de participantes no estaba de acuerdo. Durante una discusión sobre cómo reducir la infección por VIH/SIDA entre jóvenes, él destacó la importancia de brindar a adolescentes amplia información sobre salud y derechos sexuales; en cambio, había participantes para quienes la única estrategia viable era hacer obligatorio el uso del condón. Ante esta situación, Leandro llamó a Maggie desde México para preguntarle qué debía hacer. En vez de decirle cómo proceder, ella le dijo que tomara él mismo una decisión. Maggie lo recuerda así:

*Le pregunté: ¿En qué serás flexible y en qué vas a ser determinante para lograr un avance? Eres tú quien debe tomar la decisión, pues tú estás negociando. Y me sentí confiada en que podría hacerlo, porque yo sabía que él tenía la información que necesitaba. Todo lo que él debía hacer era respetar las experiencias y perspectivas del resto de participantes en la reunión e identificar qué era lo más importante que se debía lograr en aquel momento.*

Leandro siguió su consejo y manejó solo la situación. Al concluir la reunión se le acercó un grupo de observadores adultos del Ministerio de Salud, quienes lo felicitaron por la manera tan acertada en que había manejado las cosas.

## ANEXO I

### EL PERSONAL JOVEN DE REPROLATINA EN ACCIÓN: EL SITIO WEB VIVENDO A ADOLESCÊNCIA

En 1999, Leandro, quien entonces era promotor de salud adolescente, decidió crear en Internet un sitio amistoso para jóvenes como proyecto para un curso sobre tecnología de la información que estaba tomando. Quería ofrecer a adolescentes de Brasil acceso confidencial a información veraz sobre la salud sexual y reproductiva, en un lenguaje directo y simple, a la vez de proveer un foro en el que pudieran plantear sus preguntas por correo electrónico.

Pocos días después, el sitio Vivendo a Adolescência recibió su primera pregunta por correo electrónico y durante la primera semana tuvo 400 visitantes. En 2000, cuando Maggie y Chico invitaron a Leandro y Carol a incorporarse al personal de Reprolatina, la cual recién había sido establecida, la Universidad de Michigan aportó la asistencia técnica necesaria para ayudar a Leandro en el rediseño y relanzamiento del sitio Vivendo a Adolescência. Hacia el año 2001, el portal estaba siendo visitado por más de 6,000 personas cada mes. Desde entonces ha sido rediseñado dos veces más, con la supervisión del personal joven.

Hoy día, el sitio Vivendo a Adolescência es una de las herramientas de difusión más eficaces y reconocidas del programa de adolescentes de Reprolatina. Desde 2001, el personal joven le ha agregado información más detallada sobre salud sexual y reproductiva, incluidos videos que muestran cómo usar los condones masculino y femenino, además de otros componentes interactivos. El tráfico ha aumentado a más o menos 50,000 visitantes por mes, primordialmente de Brasil, pero también de Estados Unidos, Portugal, México y algunos países africanos de habla portuguesa.

El sitio Vivendo a Adolescência es mantenido y desarrollado en su totalidad por el personal joven de Reprolatina, con apoyo técnico de profesionales adultos. En 2003, Rodrigo se hizo cargo del mantenimiento diario del portal. El equipo de jóvenes comparte equitativamente la responsabilidad de contestar las preguntas planteadas por visitantes sobre salud sexual y reproductiva, las cuales llegan cada día a través del popular componente del sitio, *Tira Grilo* o “Sácate la Duda”. Redactan las respuestas, que luego son revisadas por un profesional adulto y colocadas en el sitio. Rodrigo administra este proceso: asegura que todas las preguntas sean respondidas en un plazo de 48 horas y contesta otras inquietudes que lleguen por medio del sitio. Vivendo a Adolescência ha aportado cuantiosos beneficios:

- **Para visitantes adolescentes**, el sitio constituye una fuente de información exacta y confiable, además de ser un medio confidencial que aclara sus preocupaciones. Han sido sumamente positivas las reacciones de personas que visitan el portal; a menudo llegan mensajes de aprecio y felicitaciones tanto de adolescentes como de educadores/as.
- **Para Reprolatina**, el portal es un mecanismo eficaz en función del costo y eficiente en el uso del tiempo para: elevar el perfil de la organización y ampliar su marco de influencia; mantener una imagen amistosa y accesible para jóvenes; difundir información exacta con un mínimo de esfuerzo; mantenerse informada acerca de dudas, necesidades y errores de interpretación que son comunes en la adolescencia; esclarecer dudas en forma colectiva y democrática, y complementar las respuestas a preguntas específicas planteadas por jóvenes con información y consideraciones adicionales sobre la salud.
- **Para el equipo de jóvenes**, el sitio sirve como referencia accesible y mecanismo eficaz de capacitación para el personal nuevo de la organización. Responder las preguntas planteadas en la sección *Tira Grilo* requiere que los conocimientos del equipo joven estén actualizados, les ayuda a mejorar sus destrezas técnicas y de redacción, además de mantenerles en contacto con adolescentes contemporáneos. Para Leandro y Rodrigo, el manejo del sitio también les ha brindado amplias oportunidades de desarrollo

profesional y de habilidades—deben asegurar que sus pares respondan con prontitud las preguntas enviadas al sitio, cerciorarse de que la información en el portal esté actualizada, supervisar el desarrollo estratégico del sitio y desarrollar sus propias capacidades tecnológicas.

Visite el sitio Vivendo a Adolescência (en portugués) aquí: [www.adolescencia.org.br](http://www.adolescencia.org.br).

## ANEXO II

### EL PERSONAL JOVEN DE REPROLATINA EN ACCIÓN: ESTABLECIMIENTO DE UN GRUPO DE EDUCACIÓN DE PARES EN GUARDA MIRIM

En 2001, Reprolatina estableció un cuadro de promotores de salud adolescentes dentro de Guarda Mirim, organización no gubernamental de Santa Bárbara que capacita adolescentes en trabajos de oficina y luego les coloca en empresas locales, en gran medida como resultado de la iniciativa y los esfuerzos del equipo de jóvenes. Dado que es un sitio donde se reúnen adolescentes, Guarda Mirim ofrecía un mecanismo ideal para llegar a más gente joven de la comunidad y brindarle información sobre salud, derechos y prevención.

En 2000, Leandro y Chico iniciaron las primeras conversaciones con Guarda Mirim y le propusieron establecer su propio grupo de promotores de salud adolescentes, similar a IRSSA, el grupo de educación de pares que funciona dentro del sistema escolar. Los promotores de salud de AVISP (Adolescentes Voluntarios/as Instruyendo Sexualidad y Prevención), servirían como fuentes de recursos sobre salud sexual y reproductiva para sus pares, realizando *bate papos informativos*, distribuyendo materiales de información, brindando asesoramiento individual y, cuando fuere necesario, vinculando adolescentes con el sistema de salud pública. Con apoyo de Maggie, Chico y la joven Carol, Leandro obtuvo financiamiento de una fundación brasileña para el proyecto. A esa fecha, Ricardo y Rodrigo también habían ingresado al equipo de jóvenes de Reprolatina. Dirigidos por Leandro, y con el apoyo técnico de los coordinadores adultos, los cuatro integrantes del personal joven planearon y realizaron la capacitación del primer grupo de AVISP a fines de 2001. Con el propósito de fomentar la sostenibilidad del programa AVISP dentro de Guarda Mirim, también capacitaron a Mariana Gonçalves Pereira, una joven empleada de Guarda Mirim, para que actuara como coordinadora del grupo de AVISP.

Hoy día, cuando se entra a Guarda Mirim lo primero que se observa son dos coloridos afiches sobre derechos sexuales y reproductivos—preparados en 2004 por el personal joven de Reprolatina. Desde 2001, el equipo de jóvenes de Reprolatina ha realizado otras tres capacitaciones en AVISP, en las cuales participaron más de 60 promotores de salud. Mariana aún supervisa el grupo de AVISP y da fe de cómo éste ha cambiado la

cultura de Guarda Mirim. Ella ha sido testigo de los sutiles pero significativos cambios en la forma en que las chicas y los muchachos se relacionan. “Ahora hay una mayor conciencia sobre las dinámicas de género”, afirma. “Aun en cosas muy simples. Antes, por ejemplo, después de comer los chicos se negaban a retirar sus bandejas en la cafetería. Hoy piensan dos veces eso de no limpiar lo que han dejado, porque tenemos un lenguaje compartido que cuestiona las diferentes expectativas que de chicas y chicos tiene la sociedad”. Como menciona Mariana, AVISP ha producido beneficios sustanciales para todas las personas involucradas:

- **Para Guarda Mirim**, AVISP ha mejorado las dinámicas de género, ha complementado la capacitación profesional de adolescentes con información sobre los derechos sexuales y reproductivos y estrategias para prevenir infecciones de transmisión sexual (ITS) y embarazos no planificados. También ha ofrecido modelos positivos para adolescentes y les ha dado la oportunidad de convertirse en recursos y ejemplos para sus pares.
- **Para Reprolatina**, el proyecto elevó el perfil de la organización, creó un nuevo aliado en la comunidad, ayudó a desarrollar las habilidades del personal joven y estableció un mecanismo permanente para ampliar el alcance de Reprolatina a nivel comunitario.
- **Para el equipo joven**, la oportunidad de manejar un proyecto desde su inicio hasta su evaluación—contando con la orientación de Maggie y Chico—fue una experiencia crucial de aprendizaje y desarrollo. Leandro adquirió una gama de habilidades en la redacción de la propuesta de financiamiento y el informe del proyecto y en la negociación de la alianza institucional, además de la gran satisfacción y confianza de haber convertido su sueño original en una realidad. Al organizar y realizar las capacitaciones en AVISP, cada integrante del equipo joven de Reprolatina ha desarrollado sus habilidades de planificación y facilitación. Más aún, el contacto regular con adolescentes en AVISP le permite al equipo joven mantener un vínculo con nuevas generaciones de jóvenes, fortaleciendo así su legitimidad como representantes de la juventud en foros nacionales e internacionales.

## EN CONCLUSIÓN

### RECURSOS RECOMENDADOS SOBRE PARTICIPACIÓN, SALUD Y DERECHOS SEXUALES Y REPRODUCTIVOS DE LA JUVENTUD

*Lado a Lado* no es un libro de recetas. Organizaciones y comunidades de todo el mundo están enfrentando diferentes desafíos y posibilidades; las experiencias y contextos de la gente joven varían enormemente y hay múltiples modelos para la participación de jóvenes. Nuestra esperanza es que *Lado a Lado* sirva

a su organización como un medio para promover su propio debate, discusión y reflexión sobre lo que se requiere para hacer realidad la participación de la juventud. A las personas interesadas en realizar investigaciones sobre la participación de jóvenes y los derechos sexuales y reproductivos de la gente joven, IWHC recomienda los siguientes recursos en línea (los recursos en inglés se encuentran en la página 28):

#### **IWHC en español**

[espanol.iwhc.org](http://espanol.iwhc.org)

- “La participación de la gente joven en organizaciones que atienden a jóvenes”, ponencia presentada por Kathryn Faulkner  
[espanol.iwhc.org/recursos/faulkner.cfm](http://espanol.iwhc.org/recursos/faulkner.cfm)
- Discurso de Nicole Bidegain, REDLAC, durante la cuarta Gala Anual de la IWHC  
[espanol.iwhc.org/recursos/bidegain011105.cfm](http://espanol.iwhc.org/recursos/bidegain011105.cfm)

#### **Advocates for Youth**

[www.advocatesforyouth.org](http://www.advocatesforyouth.org)

- Involucramiento de los jóvenes en la programación de la prevención  
[www.advocatesforyouth.org/publications/iag/involvement\\_sp.htm](http://www.advocatesforyouth.org/publications/iag/involvement_sp.htm)

#### **AWID (Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo)**

[www.awid.org](http://www.awid.org)

- Mujeres Jóvenes y Liderazgo  
[www.awid.org/ywl/index.php](http://www.awid.org/ywl/index.php)

#### **Instituto de Educación y Salud**

[www.ies.org.pe](http://www.ies.org.pe)

- Herramientas para la participación  
[www.ies.org.pe./Publi\\_part.htm](http://www.ies.org.pe./Publi_part.htm)

#### **UNFPA/FNUAP (Fondo de Población de las Naciones Unidas)**

[www.unfpa.org](http://www.unfpa.org)

- “Valorizar a 1.000 millones de adolescentes: inversiones en su salud y sus derechos”, Estado de la Población Mundial 2003  
[www.unfpa.org/swp/2003/swpmain\\_spa.htm](http://www.unfpa.org/swp/2003/swpmain_spa.htm)

Para obtener copias adicionales de *Lado a Lado*, contactar a International Women’s Health Coalition.

*Lado a Lado* también está disponible en línea en [espanol.iwhc.org/recursos/ladoalado.cfm](http://espanol.iwhc.org/recursos/ladoalado.cfm)

Información adicional sobre IWHC se encuentra en nuestro sitio en idioma español en [espanol.iwhc.org](http://espanol.iwhc.org)

Más recursos en español están disponibles en la biblioteca virtual de IWHC en [espanol.iwhc.org/recursos](http://espanol.iwhc.org/recursos)

# CÔTE À CÔTE

## REPROLATINA: BÂTIR ET SOUTENIR UNE CULTURE DE PARTICIPATION DES JEUNES

### *Étude de cas dans le sud-est brésilien*

#### PRÉFACE

Ces dernières décennies auront marqué de grands progrès vers la reconnaissance de l'importance de la santé et des droits sexuels et reproductifs des jeunes. En 1994, à la Conférence internationale sur la population et le développement, les gouvernements du monde ont adopté le Programme d'action du Caire, un vaste plan liant la santé génésique et les droits de la personne à la lutte mondiale contre la pauvreté et pour le développement durable. En 1995, la Quatrième Conférence mondiale sur les femmes adoptait le Plan d'action de Beijing, « carte routière » devant mener à l'assurance des droits humains et égaux des femmes, tout en éliminant la discrimination et la violence de leur vie publique et privée. Les deux documents accordent du reste une attention considérable à la santé et aux droits des jeunes, faisant tous deux référence au rôle essentiel qu'ils peuvent et devraient assumer dans le passage de la rhétorique à l'action.

Les accords du Caire et de Beijing ont été réaffirmés maintes fois et les activistes du monde — dont beaucoup de collègues proches de l'International Women's Health Coalition<sup>1</sup> (IWHC) — ont entrepris la tâche ardue d'en assurer la réalité au sein de leurs communautés. Le rôle des jeunes y est crucial. Aujourd'hui chiffrée à 1,2 milliard d'individus, la génération adolescente du monde (10 à 19 ans) n'a jamais été aussi nombreuse. Dans les pays en développement, un tiers ou même la moitié de la population a moins de 20 ans. Beaucoup de ces jeunes mènent désormais leurs propres organisations et réseaux. Partout dans le monde aussi, de plus en plus d'organisations dirigées par les adultes reconnaissent l'apport fondamental des jeunes à de nombreuses interventions et programmes les concernant.

Reprolatina, dans la ville de Campinas, au sud-est du Brésil, en offre un exemple. Fondée par Maggie Díaz et Chico Cabral en 1999, Reprolatina cherche à élaborer et mettre en œuvre des solutions durables aptes à assurer la santé et les droits sexuels et génésiques, en partenariat avec les adolescents, les éducateurs, le système de la santé publique, les différents groupes de la communauté et les autorités locales. Dès le départ, Reprolatina s'est efforcée de nouer de solides partenariats entre adultes et jeunes au sein même de l'organisation, selon une philosophie générale de valorisation de la notion de processus, du travail d'équipe,

de la solidarité et de la participation. Ensemble, ses représentants ont développé une culture organisationnelle qui soutient et nourrit les jeunes membres du personnel en tant qu'individus, leur offrant l'occasion de s'épanouir sur le plan personnel aussi bien que professionnel. Ces jeunes appliquent les mêmes valeurs et procédés à leur travail auprès des adolescents, des éducateurs, de leurs pairs activistes, établissant ainsi des alliances qui s'étendent bien au-delà des bureaux de Reprolatina.

L'IWHC reconnaît depuis longtemps l'utilité du partage des stratégies et approches fructueuses : la découverte des travaux d'autres organisations peut, certes, être encourageante sur la voie lente et progressive du changement social. Par la dissémination de l'expérience, chez Reprolatina, d'une vocation de participation des jeunes devenue processus journalier de partenariat entre adultes et jeunes, nous espérons inspirer d'autres organisations pour les jeunes, donateurs, organismes internationaux, stratèges politiques, éducateurs et professionnels de la santé. Nous avons concentré notre étude sur les aspects de l'expérience Reprolatina peu exigeants en ressources, explorant davantage la philosophie et les principes d'application journalière aptes à aider d'autres groupes soucieux d'engager pleinement les jeunes. L'expérience de Reprolatina offre un exemple parmi d'autres. Nous osons espérer que vous y trouverez autant d'inspiration que nous.

— Adrienne Germain  
Présidente, IWHC

#### À PROPOS DU TERME « JEUNES »

Dans cette publication, plusieurs termes sont utilisés pour décrire les jeunes. De manière générale, « adolescents » désigne les jeunes âgés de 10 à 18 ans, tandis que « jeunes » englobe de plus vastes groupes, couvrant habituellement les tranches d'âges de 10 à 29 ans. Chez Reprolatina, les expressions « équipe de jeunes », « jeune personnel » et « jeunes membres du personnel » désignent Leandro, Maryellen, Patrícia, Ricardo et Rodrigo — les jeunes gens, aujourd'hui âgés d'une vingtaine d'années, composant le personnel du programme pour adolescents de l'organisation.

En ce qui concerne la participation des jeunes, le personnel de Reprolatina emploie souvent les termes

<sup>1</sup> Coalition Internationale pour la Santé des Femmes

« adolescents » et « jeunes » de manière interchangeable. L'explication s'en trouve, en partie, dans l'histoire de l'organisation : presque tous les membres de l'équipe de jeunes actuelle ont commencé à travailler avec les coordinateurs adultes de Reprolatina alors qu'ils étaient encore adolescents. Cette double terminologie reflète du reste une approche voulue, selon laquelle les principes de participation des jeunes applicables au travail de l'organisation auprès des adolescents de la communauté le sont aussi aux partenariats de l'organisation avec les « jeunes » membres de son personnel.

## INTRODUCTION

Maggie Díaz apprend chaque jour des jeunes avec qui elle travaille, mais il est une leçon qu'elle n'oubliera jamais. En 1996, le projet de Santa Bárbara<sup>2</sup> pilotait un programme pour adolescents basé sur les besoins identifiés par la recherche participative et guidé par les recommandations des jeunes de la communauté. En collaboration avec une équipe d'autres professionnels, Maggie et son collègue, le psychologue Francisco Cabral, dit « Chico », avaient formé un cadre d'agents adolescents de la santé dans plusieurs établissements de l'enseignement public de Santa Bárbara ; ils avaient établi un groupe de soutien pour adolescentes enceintes et cherchaient à assurer des heures d'ouverture spéciales pour adolescents au centre local de santé. Avec les élections municipales en vue, il fallait renforcer rapidement le soutien public du programme pour adolescents, de manière à pouvoir faire face au changement éventuel de direction politique. Soucieux d'accroître la visibilité du programme, les agents adolescents de la santé IRSSA (Instructeurs de Référence sur la Santé Sexuelle des Adolescents) décidèrent de lancer une émission radiodiffusée, le samedi matin, pour apporter une information générale sur la santé sexuelle et reproductive et répondre aux questions d'auditeurs adolescents. Le soutien de la communauté avait toujours été essentiel à la réalisation du projet de Santa Bárbara. L'émission proposée offrait un bon moyen de démontrer l'utilité communautaire des IRSSA tout en apportant aux adolescents locaux une nouvelle source d'information.

Le thème du jour était la sexualité. Maggie et Chico se tenaient à l'entrée du studio, prêts à venir en aide aux adolescents qu'ils avaient formés et qui se trouvaient maintenant là, à répondre au pied levé aux questions de leurs auditeurs. Rien n'avait jusque-là dérouté les jeunes pairs éducateurs. Un nouvel appel arriva : « Je n'ai qu'une question, prononça la jeune voix. Quelle est la différence entre le sexe et la sexualité ? » Maggie s'effondra presque. « Si cette question m'avait été posée, se rappelle-t-elle, j'aurais passé le reste de l'émission à y

répondre. » Elle se prépara à intervenir, mais Leandro Vieira dos Santos, le jeune agent de la santé de 14 ans dont le tour était venu de répondre à l'auditeur, n'avait même pas bronché. Et d'affirmer, après une brève pause : « La sexualité, c'est plus que le sexe. Le sexe fait référence aux rapports sexuels. La sexualité, c'est la manière dont la personne sent, pense et agit. »

Maggie en resta bouche bée. « J'ai pensé : pour une émission de radio, c'est bien là la meilleure définition de la sexualité que j'ai jamais entendue, se souvient-elle. Les années ont passé, mais j'y pense encore chaque fois qu'on me pose une question difficile — surtout quand la personne n'a pas eu accès au même niveau d'éducation que moi. Je me souviens de la manière claire et directe que les jeunes ont de répondre. »

Quatre ans plus tard, le programme pour adolescents et les autres aspects du projet de Santa Bárbara étaient en bonnes mains, sous l'autorité du secrétariat municipal de la santé. Désireux d'étendre l'initiative lancée à Santa Bárbara, Maggie et Chico ont fait appel à la fondation Bill and Melinda Gates pour obtenir les fonds nécessaires à l'établissement de leur propre organisation à Campinas, une ville comptant à peu près 1 million d'habitants, à une cinquantaine de kilomètres de Santa Bárbara. Dénommée Reprolatina, cette organisation s'est donné pour mission de poursuivre le développement et la mise en œuvre d'initiatives visant la promotion de la santé et des droits sexuels et génésiques à Santa Bárbara et dans les municipalités avoisinantes, en partenariat avec le système de la santé publique, l'éducation publique et d'autres alliés de la communauté. La santé sexuelle et reproductive des adolescents s'inscrit au centre de la vocation de Reprolatina<sup>3</sup>.

Dès le début, Maggie, présidente de Reprolatina, et Chico, vice-président et coordinateur du programme pour adolescents de l'organisation, ont envisagé une nouvelle forme de dotation en personnel. Leurs années d'expérience au service de l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des soins de la santé publique les avaient convaincus de la valeur d'une approche participative fondée sur l'encouragement du travail d'équipe, les priorités de perfectionnement du personnel et l'attention aux processus tout aussi bien qu'aux résultats. Ils résolurent cette fois d'appliquer cette philosophie à une solution de collaboration avec les jeunes et, plus précisément, avec les pairs éducateurs adolescents qu'ils avaient formés à Santa Bárbara. Maggie se souvient : « J'avais toujours rêvé d'une organisation qui mette en pratique tout ce que nous prônons à l'extérieur, en termes de droits, au sein de l'organisation elle-même. » Pourquoi donc, pour le

<sup>2</sup> Pour une liste complète des termes, voir le glossaire à la page 30 (en anglais).

<sup>3</sup> Reprolatina est également le siège du Projet Reprolatina, une initiative régionale visant à reproduire l'expérience de Santa Bárbara dans 74 municipalités du Brésil, de Bolivie, du Chili et du Paraguay, en partenariat avec le Population Council-Brazil et l'Université de Michigan.

programme relatif à l'adolescence, ne pas engager, précisément, des adolescents ?

Aussitôt dit, aussitôt fait : Leandro Vieira dos Santos et Carol Zucchi, tous deux âgés de 18 ans à l'époque, furent chargés de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme pour adolescents de Reprolatina. Ils avaient tous deux été agents bénévoles de la santé IRSSA dans le cadre du projet de Santa Bárbara et furent choisis pour leurs qualités de leaders et leur vocation d'activisme et de sensibilisation aux droits sexuels et génésiques. Carol a depuis lors quitté Reprolatina pour poursuivre une carrière en soins infirmiers et, à 23 ans, Leandro est le membre le plus ancien de l'équipe de jeunes de Reprolatina. Depuis 2000, quatre autres jeunes agents de la santé de Santa Bárbara d'Oeste se sont joints au jeune personnel de Reprolatina : Ricardo Azevedo et Rodrigo Correia en 2001, Maryellen Oliveira en 2002 et Patrícia Possignol en 2003.

Avec le soutien de Maggie et de Chico, le programme pour adolescents de Reprolatina prospère aujourd'hui sous la direction et la créativité de son équipe de jeunes. Entre 1.500 et 1.600 adolescents visitent chaque jour Vivendo a Adolescência (Vivre l'adolescence), le site Web ouvert aux jeunes lancé par Leandro en 1999 et actuellement dirigé par Rodrigo. La jeune équipe a coordonné la formation de sept cadres d'agents adolescents de la santé à Santa Bárbara d'Oeste, par le biais de partenariats avec les écoles publiques et Guarda Mirim, une ONG de formation professionnelle offrant chaque année ses services à des centaines d'adolescents. Ses membres ont préparé un matériel instructif présenté dans les foires, conférences et *bate papos informativos* — débats informels sur la sexualité, les droits, la santé, le genre et la prévention, organisés dans les écoles et à Guarda Mirim. À l'échelle nationale, ils ont influencé le développement du Mouvement des Adolescents du Brésil (MAB : Movimento de Adolescentes Brasileiros), l'amenant à inscrire les droits sexuels et reproductifs parmi ses priorités, et ils travaillent actuellement à la formation d'un réseau national de jeunes pour les droits sexuels et reproductifs au Brésil. Ils ont représenté Reprolatina aux réunions du conseil de la santé de Santa Bárbara, dans les dialogues nationaux de plaidoyer et de politique du Brésil, ainsi qu'à de nombreuses rencontres, conférences et formations internationales organisées en Amérique du Nord et du Sud.

Chaque membre de l'équipe de jeunes de Reprolatina a grandi dans les communautés servies par l'organisation. Bien que situées dans une région relativement développée du Brésil, par rapport aux états plus pauvres du nord et du nord-est, ces communautés souffrent toujours de taux de pauvreté, de chômage et de violence élevés, ainsi que d'un accès

limité à l'information et aux services relatifs à la santé sexuelle et reproductive. Enfants, les jeunes membres du personnel de Reprolatina ne pouvaient guère nourrir l'espoir pourtant largement partagé de poursuivre des études universitaires : leur famille ne disposait pas des ressources financières nécessaires et ils étaient censés commencer à contribuer au revenu familial à un jeune âge. « À 17 ans, je rêvais d'être psychologue, mais je n'avais pas les moyens d'aller à l'université et je ne savais absolument pas comment obtenir une bourse », se souvient Maryellen, dont la sœur aînée s'est retrouvée enceinte à 16 ans et a dû abandonner l'école, comme sa mère avant elle. Ayant bénéficié de la formation d'agent adolescente de la santé avec Carol et Leandro en 1996, Maryellen s'est jointe au jeune personnel de Reprolatina en 2002. Elle est aujourd'hui en troisième année d'études de psychologie.

Les jeunes membres du personnel tirent confiance et compétences de leur emploi chez Reprolatina. Ils y trouvent aussi une source d'épanouissement personnel. Ricardo ne travaille plus à temps plein pour l'organisation mais reste bénévole au soutien des agents adolescents qu'il a aidé à former à Santa Bárbara d'Oeste. « Ma participation à Reprolatina m'aide dans tout ce que je fais », déclare-t-il. Patrícia, arrivée au terme de son emploi à temps plein à l'automne 2004, en convient : « Reprolatina m'a aidée à grandir et à devenir femme. Je n'étais qu'une petite fille quand je suis arrivée. J'ai appris à développer mes capacités de pensée, de recherche d'idées, de réflexion et d'analyse, de décision et d'autonomie. » En engageant des jeunes salariés à temps plein, Reprolatina a du reste réussi à leur procurer la structure et la stabilité financière dont ils avaient besoin pour faire de leurs rêves d'éducation une réalité : tous les six sont aujourd'hui inscrits à l'université.

La création de postes rémunérés à temps plein pour les jeunes peut être hors de portée pour de nombreuses organisations — de même que la possibilité d'une éducation universitaire l'est pour tant de jeunes du monde. Reprolatina est un processus d'apprentissage et d'ajustement permanent. Pour les jeunes membres du personnel, la difficulté d'achever leurs études tout en subvenant eux-mêmes à leurs besoins financiers demeure un projet ambitieux et parfois épaisant. L'apport d'un soutien moral et d'occasions diverses de participation et d'apprentissage est cependant à la portée de toutes les organisations qui travaillent avec les jeunes. La valeur de l'exemple donné par Reprolatina tient moins aux objectifs précis de l'organisation qu'au processus par lequel elle les a atteints.

Côte à côte examine à la fois la philosophie et la réalisation au jour le jour de la vocation de participation des jeunes et de partenariat entre jeunes et adultes qui anime Reprolatina, selon l'approche définie lors

de la rencontre « Dialogue avec de jeunes leaders : renforcement des capacités et encouragement de la participation<sup>4</sup> », organisée en 2004 par l'IWHC et la Youth Coalition<sup>5</sup>. Cette rencontre avait réuni 15 jeunes originaires de 13 pays ; Leandro, de Reprolatina, était de la partie. Les participants s'y sont entendus sur les principes devant régir les efforts de création et de soutien d'une participation utile des jeunes au sein des organisations et des mouvements internationaux. Ces principes se définissent ainsi : dévouement à la cause des droits de la personne, souplesse et ouverture au changement, respect mutuel, pluralité, apprentissage réciproque permanent, équilibre entre soutien et autonomie et représentation effective<sup>6</sup>.

Inspiré de ces principes moteurs, *Côte à côté* relate l'histoire de Reprolatina dans les mots de l'organisation même, sur la base d'observations directes et d'entretiens obtenus sur une période de plusieurs semaines. La Partie I examine la manière dont les huit éléments clés de la philosophie de Reprolatina guident son approche de la participation des jeunes. La description de chacun de ces éléments est suivie de stratégies suggérées pour la mise en œuvre, en fonction de l'expérience de Reprolatina et dans la perspective des recommandations du Dialogue avec de Jeunes Leaders. La Partie II se concentre davantage sur le processus, la manière dont l'organisation bâtit et soutient, au jour le jour, sa culture de participation des jeunes et ses partenariats entre les adultes et les jeunes. Elle examine en particulier les efforts du personnel de Reprolatina en termes d'apprentissage réciproque permanent et d'équilibre entre autonomie et soutien. Enfin, les Annexes I et II décrivent la manière dont deux initiatives des jeunes membres du personnel — l'établissement d'un groupe de pairs éducateurs dans un centre local de formation professionnelle et la création d'un site Web ouvert aux jeunes — ont renforcé leurs capacités tout en aidant l'organisation à atteindre un plus grand public.

## PARTIE I LA PHILOSOPHIE

La culture organisationnelle de Reprolatina reflète sa mission : reconnaître les droits et les capacités de chacun, promouvoir l'égalité et autonomiser et habiliter les personnes à améliorer leur vie et leur communauté. Huit éléments de la philosophie de Reprolatina ont régi ses efforts de mise en pratique de la participation des jeunes :

- 1. Chacun est fondamentalement capable.**
- 2. Chacun a le droit de participer.**
- 3. La participation doit être effective et non décorative.**
- 4. La participation est un processus.**
- 5. Le lieu de travail doit soutenir la croissance et l'épanouissement de l'individu.**
- 6. Les questions de genre doivent être abordées ouvertement.**
- 7. Droits et responsabilités vont de pair.**
- 8. La hiérarchie peut être horizontale.**

Les paragraphes qui suivent définissent, dans les mots du personnel de Reprolatina, le lien entre chaque élément de la philosophie de l'organisation et la participation des jeunes, avec identification des difficultés rencontrées et des facteurs susceptibles de faciliter le processus. Chaque section propose aussi les stratégies que les organisations peuvent adopter pour la mise en œuvre de chaque élément clé de cette philosophie, selon l'expérience de Reprolatina. La Partie II présente une discussion plus approfondie des processus organisationnels au quotidien de Reprolatina.

### Chacun est fondamentalement capable

La collaboration de Reprolatina avec les jeunes, tant à l'intérieur de l'organisation que dans ses contacts avec l'extérieur, repose sur une conviction expresse de la capacité inhérente des jeunes de contribution positive et d'accomplissement. Comme l'explique Chico :

*Notre décision d'engager des jeunes est le produit d'une approche philosophique et d'une vision : récupérer ces jeunes d'un projet sur lequel nous travaillions et en faire non seulement les objets, mais aussi les sujets de ce travail. L'idée en tenait à la conviction qu'ils étaient capables de participer, capables d'agir, capables de nous apprendre, eux aussi, quelque chose et d'ajouter leur propre vision et leur propre voix à la tâche que nous nous étions donnée.*

La conviction que les jeunes sont fondamentalement capables<sup>7</sup> — fréquemment invoquée par les coordinateurs adultes, les membres de l'équipe de jeunes et les autres représentants de Reprolatina — motive l'équipe de jeunes et les adolescents des communautés qu'ils servent. Rodrigo, devenu membre de l'équipe de jeunes en 2001 après plusieurs années de bénévolat au titre d'agent de la santé, en dit : « Nous voyons les adolescents sous un jour différent : ils ne sont pas, pour nous, casse-pieds, incomptétents et rebelles. Notre avis est qu'ils méritent notre

<sup>4</sup> A Dialogue with Young Leaders : Building Capacity and Fostering Participation

<sup>5</sup> La Youth Coalition (Coalition des Jeunes) est un réseau international de jeunes voués à la promotion locale et mondiale des droits sexuels et génésiques.

<sup>6</sup> Pour un rapport complet de la rencontre, y compris les recommandations des participants sur la manière de renforcer les capacités des jeunes et d'encourager leur participation significative dans les organisations de services pour les jeunes, les organisations et les réseaux dirigés par les jeunes et auprès des donateurs et des organismes internationaux, rendez-vous sur [www.iwhc.org/resources/torontoreport.cfm](http://www.iwhc.org/resources/torontoreport.cfm) (en anglais).

<sup>7</sup> Le terme portugais « capaz », que le personnel de Reprolatina emploie souvent et avec emphase pour décrire les capacités des jeunes, évoque une capacité profonde, qualifiant une personne non seulement douée, mais aussi digne de confiance, compétente et conscienteuse. C'est dans ce sens qu'il faut entendre le terme « capable » dans la version française de *Côte à côté*.

respect et notre tâche est d'assurer qu'ils bénéficient des droits qui leur reviennent dans la société. » Pour Rodrigo, cette conviction a des résonances philosophiques et personnelles. « Prenons mon cas, par exemple. Reprolatina m'a ouvert tant de portes, par sa simple conviction que j'étais capable. Tout ce que je suis aujourd'hui, je le dois à Reprolatina, parce qu'ils ont cru en moi. »

#### STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE

- Chercher à assurer la constance entre les objectifs des programmes et les pratiques internes relatives aux droits et aux capacités des jeunes.
- Confronter les préjugés négatifs relatifs aux jeunes avant et à mesure qu'ils se présentent.
- Présenter une image positive des jeunes dans la documentation et les messages publics, même lors de la discussion des questions de vulnérabilité et de violation des droits.
- Confier aux jeunes leurs propres projets et leur accorder l'espace nécessaire à la résolution de leurs difficultés. En même temps, être présent et accessible pour leur apporter le soutien dont ils ont besoin.

#### Chacun a le droit de participer

Lors de la Conférence internationale sur la population et le développement (CIPD, Le Caire, 1994), les gouvernements du monde ont convenu que « les jeunes devraient être particulièrement associés à la planification, à l'exécution et à l'évaluation des activités de développement qui ont une incidence directe sur leur vie quotidienne<sup>8</sup> ». L'identification et la poursuite de stratégies aptes à assurer la participation active des jeunes ont toujours été un élément clé de la collaboration préconisée par Reprolatina. Rodrigo explique l'approche en ces termes :

*L'approche de Reprolatina se distingue par sa reconnaissance et validation de la capacité des adolescents, ainsi que par sa décision d'engager des adolescents plutôt que des professionnels. Cette approche a suscité beaucoup de critiques, mais Maggie et Chico ont persisté car ils croyaient fondamentalement que les adolescents avaient le droit d'être là. Ils voient aujourd'hui en nous tous le produit de leur investissement. Car, vraiment, quand on croit en la capacité d'un jeune, quand on donne à un jeune l'occasion de participer, ce jeune s'en montre digne.*

Au-delà de la formation des agents adolescents de la santé à Santa Bárbara d'Oeste et de la sollicitation de leur participation aux projets et à la documentation ciblant les jeunes, Reprolatina a tenu, dès le départ, à créer un espace destiné aux jeunes, engagés en tant que membres à temps plein du personnel de l'organisation. Pour atteindre cet objectif, Maggie et Chico ont bénéficié de l'assistance d'un partenaire financier favorable à leur volonté de participation des jeunes et disposé à créer un poste budgétaire spécial réservé aux

salaires de ceux-ci dans sa première dotation. L'objectif peut être inaccessible pour les organisations dont les ressources sont limitées. Pour celles plus fortunées disposant, peut-être, de meilleurs moyens de pression, l'expérience de Reprolatina démontre combien une profonde volonté organisationnelle de participation des jeunes peut transformer les donateurs en alliés.

La décision d'engager des jeunes parmi le personnel salarié reflète certes la détermination de Reprolatina de faire de la participation des jeunes un élément clé de sa structure organisationnelle, mais elle répond aussi aux contraintes socioéconomiques qui font si souvent obstacle au droit de participation des jeunes. La situation de Maryellen, formée comme agente adolescente de la santé lors de la première formation IRSSA de 1996 et engagée parmi le personnel jeune de Reprolatina en 2002, est typique :

*Mes parents ne sont pas en mesure de m'aider financièrement. Ils ne peuvent payer ni mes transports, ni mes vêtements. Je paie tout moi-même. Sans cet emploi, je n'aurais jamais pu aller à l'université. Aucun autre poste ne m'aurait inspirée ou assuré le soutien financier dont je bénéficie ici, chez Reprolatina.*

Chez Reprolatina, l'offre de postes d'emploi rémunérés aux jeunes qui avaient déjà participé au programme d'agents adolescents de la santé a assuré à ceux dévoués à la cause le moyen de poursuivre leur action tout en finançant leur éducation. Cela sans compter l'élimination d'un obstacle fondamental auquel la plupart des jeunes se trouvent confrontés : celui de l'opposition des parents au travail bénévole, préjudiciable au revenu de la famille. L'expérience même de Reprolatina montre toutefois combien la volonté d'assurer un emploi salarié aux jeunes peut être difficile à satisfaire. Sous l'effet de contraintes financières, Reprolatina n'a pas pu garder ses cinq postes de jeunes et deux membres de l'équipe ont dû être licenciés provisoirement à la fin de 2004, dans l'attente de nouveaux fonds. Le moment a été difficile pour l'équipe des jeunes, les coordinateurs adultes et tout le reste du personnel. Les jeunes licenciés n'en sont pas moins restés actifs au sein de l'organisation et ils continuent à se considérer comme membres à part entière de la communauté de Reprolatina. Et de souligner, tous deux, combien leur expérience chez Reprolatina a changé leur vie, en ce qui concerne tout particulièrement le gain de confiance en soi, les compétences et le soutien qui leur permettra de faire face à leurs difficultés actuelles et futures.

#### STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE

- Apprendre les contraintes auxquelles les jeunes de la communauté se trouvent confrontés dans leur quête de réalisation de leur droit de participation (exigences socioéconomiques, pression parentale, etc.) et les résoudre autant que faire se peut.

<sup>8</sup> Programme d'action de la CIPD, alinéa 6.15. Accessible à l'adresse [www.unfpa.org/french/icpd/icpd\\_poa.htm](http://www.unfpa.org/french/icpd/icpd_poa.htm).

- Si possible, soutenir la création de postes d'emploi de jeunes rémunérés dès les premières étapes de planification du programme, de budgétisation et de dialogue avec les bailleurs de fonds.
- Faire référence aux accords internationaux pour renforcer le soutien du droit des jeunes à la participation, voir [www.unfpa.org/adolescents/intlagreement.htm](http://www.unfpa.org/adolescents/intlagreement.htm) pour une liste (en anglais) d'extraits utiles.
- Si les contraintes de financement font de l'emploi rémunéré des jeunes une proposition irréaliste ou éphémère, identifier les autres moyens dont l'organisation peut soutenir et encourager la participation des jeunes.

#### **La participation doit être effective et non décorative**

Reprolatina a toujours marqué la distinction entre participation « décorative » et participation « effective ». La décision d'intégrer les jeunes à la structure organisationnelle n'était qu'un premier pas dans l'élaboration d'une culture de participation effective des jeunes. Comme l'explique Maggie, « la représentation, ce n'est pas simplement avoir une place : c'est avoir une voix. Les jeunes doivent avoir l'occasion, mais aussi un endroit où mettre leurs idées en pratique, et où en évaluer le résultat. » Cela veut dire qu'il faut travailler « avec », et non « pour » les adolescents ; impliquer les jeunes membres du personnel à chaque étape du programme et établir de véritables partenariats entre les jeunes et les adultes, sur la base d'un respect mutuel et d'une volonté d'apprentissage réciproque. Ricardo, agent adolescent de la santé formé en 1997 et jeune engagé en 2001, fait observer :

*Les organisations qui servent les jeunes parlent souvent au nom des adolescents, ou leur disent carrément de faire ceci ou cela. Elles ne discutent pas avec eux de ce qu'ils pensent ou ce dont ils ont besoin. Elles définissent pour elles-mêmes leurs besoins. La clé, c'est de travailler ensemble, pas d'imposer ses vues. Et les adolescents doivent participer à chaque étape du processus, depuis le tout début jusqu'à l'évaluation finale.*

Chez Reprolatina, la participation effective implique aussi la démocratisation des occasions de représentation extérieure. Comme le souligne Maggie :

*Je suis présidente de l'organisation depuis cinq ans, mais j'ai assisté le moins aux rencontres nationales, régionales et internationales. Les personnes qui accomplissent effectivement le travail de l'organisation sont plus que capables de nous représenter à l'extérieur. Selon moi, plus l'organisation est représentée par des personnes différentes, mieux elle l'est.*

Pour l'équipe de jeunes, la participation effective signifie aussi le maintien du contact avec les adolescents de la communauté. Donner une voix aux nouvelles générations peut être difficile pour les organisations qui travaillent depuis longtemps avec les mêmes jeunes — car il arrive un moment où ces jeunes ne sont

plus adolescents. Pour y faire face, Reprolatina exige des jeunes membres de son personnel qu'ils poursuivent leur *trabalho voluntario* au sein de la communauté : par la médiation de *bate papos informativos*, la formation d'agents adolescents de la santé ou la recherche pratique. Il incombe du reste à l'équipe de jeunes de répondre aux questions posées par les adolescents sur le site Web Vivendo a Adolescência, tâche journalière utile au maintien du contact direct avec la voix et les préoccupations de l'adolescence. Même quand ces stratégies sont en place, garder le contact avec les plus jeunes exige une vigilance permanente. Comme le souligne Leandro, les représentants chevronnés des jeunes doivent veiller à ne pas devenir de « petits adultes ».

#### **STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE**

- Faire participer les jeunes à tous les niveaux de développement du programme, planification, mise en œuvre et évaluation comprises.
- Assurer aux jeunes des rôles et des responsabilités clairs au sein de l'organisation.
- Donner aux jeunes l'occasion de représenter l'organisation dans ses contacts avec l'extérieur.
- Favoriser une culture organisationnelle qui valorise le dialogue et le débat des jeunes entre eux et avec leurs aînés.
- Mettre en place les mécanismes aptes à assurer un contact régulier avec les générations cadettes des jeunes.

#### **La participation est un processus**

Créer un espace de participation est la première étape d'un processus continu. Particulièrement quand les jeunes sont habitués à un encadrement scolaire, professionnel ou familial qui ne sollicite ou ne valorise pas leurs opinions, il faut du temps pour bâtir la confiance qui les amène à contribuer librement. L'expérience de Patrícia, engagée en 2003 après la réalisation d'un projet de recherche sur la grossesse et les adolescentes, reflète cette réalité :

*Quand je suis arrivée, j'étais un peu perdue, j'avais peur, j'étais terrifiée même à l'idée de ne pas être à la hauteur, je ne pouvais pas dire un mot. Dès le début, pourtant, tout le monde m'a soutenue, aidée et encouragée à participer. C'est comme deux miches de pain : l'une vide et l'autre garnie. Quand je suis arrivée à Reprolatina, j'étais vide, sans idées, et quand j'ai commencé à participer, j'ai commencé à me remplir.*

Reprolatina cherche à favoriser un environnement institutionnel qui encourage la prise de risque et offre diverses occasions de participation tout en respectant le rythme individuel et le niveau d'aisance de chaque membre du personnel. Maggie et Chico mettent l'accent sur le parcours de chaque membre de l'équipe de jeunes dans le temps et l'évolution de leur disposition à participer depuis le moment de leur embauche.

Les jeunes membres du personnel soulignent aussi le temps qu'il leur a fallu pour se sentir à l'aise dans le contexte institutionnel. Ils sont heureux d'avoir pu bénéficier du temps et de l'espace nécessaires à leur épanouissement, à leur propre rythme, sans avoir l'impression de sacrifier leurs débouchés à venir.

#### STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE

- Être sensible au rythme et au niveau d'aisance de chacun, tout en sollicitant activement les contributions individuelles et en encourageant la prise de risque.
- Créer un espace de participation sécurisant mettant l'accent sur l'appréciation de la diversité, le respect et les aptitudes d'écoute.
- Respecter le refus, de la part des jeunes, des projets, débouchés ou responsabilités pour lesquels ils ne se sentent pas prêts et œuvrer en partenariat pour identifier les compétences et le soutien dont ils ont besoin pour assumer de nouvelles responsabilités.
- User de méthodologies verbales, visuelles, écrites ou cinétiques créatives offrant différentes perspectives de participation.

#### Le lieu de travail doit soutenir la croissance et l'épanouissement de l'individu

Reprolatina a toujours investi lourdement dans le renforcement des aptitudes et capacités individuelles des jeunes membres de son personnel, ainsi que dans la promotion d'un milieu favorable à leur épanouissement individuel et professionnel. Comme le souligne Chico : « Il importe de faire du développement individuel de chaque membre du personnel une priorité — il y va de l'intérêt de l'individu aussi bien que de l'organisation. » Et Leandro d'ajouter : « Une personne qui travaille ici est une personne — pas seulement un travailleur. »

Reprolatina a trouvé dans l'approche du projeto de vida, « projet de vie », un outil important au soutien du développement de l'individu, tant au niveau interne qu'externe. Les agents adolescents de la santé formés par Reprolatina encouragent les jeunes avec lesquels ils travaillent à dresser une liste d'objectifs pour l'avenir — un projet de vie — et à réfléchir ensuite à la manière dont leur comportement présent contribue à la réalisation ou à l'échec de ces objectifs. Leandro explique :

*Un projet de vie peut durer une semaine, trois mois, un an ou toute la vie. Beaucoup d'adolescents partagent le rêve d'aller à l'université. Ce n'est pourtant, pour la plupart, qu'un rêve : ils ne savent pas comment le réaliser. Le projet de vie les aide à identifier les mesures concrètes qu'ils peuvent prendre pour accomplir leurs grands objectifs. Par exemple, pour aller à l'université, il faut étudier ; il faut faire un effort à l'école ; il faut commencer à penser dès maintenant à la manière dont on va financer ses études. Quand on le décompose ainsi, le rêve devient plus réaliste et on se rend compte que la responsabilité nous revient de l'accomplir : on assume davantage la responsabilité de son comportement.*

Reprolatina a adopté l'approche du projet de vie avec son propre personnel. Au moment de leur embauche, les jeunes passent en revue leur projet de vie avec les coordinateurs adultes et prennent trois engagements : se développer professionnellement, continuer à travailler avec les adolescents de la communauté et faire des études universitaires. Il n'est pas toujours simple, pour certains membres de l'équipe de jeunes, de respecter ces engagements. Comme s'en rappelle Rodrigo :

*Quand Maggie et Chico m'ont appelé pour une entrevue, ils m'ont demandé quels étaient mes objectifs universitaires. Je n'avais alors que l'intention de travailler, mais ils m'ont expliqué qu'il fallait que je me consacre aussi à mes études. Ce moment a été pour moi une prise de conscience immense : je me suis rendu compte qu'ils croyaient en moi. J'ai donc décidé de retourner au lycée et de commencer à penser à l'université.*

Rodrigo a peiné pendant deux ans pour satisfaire aux critères financiers et académiques d'admission à l'université. Son dossier a finalement été accepté en 2004 et il a entamé sa première année d'études en sciences sociales en janvier 2005, à l'âge de 24 ans.

#### STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE

- Aider les jeunes à fixer leurs objectifs personnels et professionnels et convenir de moyens spécifiques d'aide à leur réalisation.
- Reconnaître les complexités et les contraintes auxquelles les jeunes membres du personnel se trouvent confrontés en dehors de l'organisation et les aider à identifier la manière appropriée dont l'organisation peut les soutenir.
- Investir temps et ressources dans les formations internes et autres activités de développement du personnel.

#### Les questions de genre doivent être abordées ouvertement

Reprolatina a toujours eu une volonté institutionnelle explicite de résolution des inégalités entre les sexes, de promotion d'une culture anti-sexiste et d'autonomisation des femmes. Comme l'explique Maggie :

*Nous travaillons sur les questions de sexism avec les adolescents extérieurs à l'organisation. Il arrive bien sûr que les stéréotypes contre lesquels nous luttons se manifestent aussi à l'intérieur de nos propres murs. Nous travaillons donc avec tous les membres de l'équipe et nous les encourageons — tous, car les filles autant que les garçons participent à la perpétuation des stéréotypes — à examiner leur comportement dans la perspective du genre.*

Au sein de l'équipe de jeunes, le maintien de l'équilibre entre garçons et filles est essentiel et les conflits et divisions de nature sexiste sont explorés et résolus ouvertement. Chaque membre du personnel est appelé

à gérer ses propres projets, dans un effort de renforcement de la confiance professionnelle de chacun et de développement de ses qualités de leader. Filles et garçons sont de plus encouragés à analyser leur comportement respectif dans une perspective tenant compte de leur sexe et à contribuer activement à la création d'un milieu de travail non sexiste. Maggie et Chico, qui partagent une longue histoire de l'exploration de la question en tant que partenaires professionnels, s'inspirent de leur propre expérience pour soutenir les jeunes dans cet effort.

Les résultats sont clairs : les jeunes hommes et femmes de l'équipe de jeunes sont intimement conscients de la dynamique des sexes. Plus que d'informer leur interaction directe les uns avec les autres, elle influence aussi leur travail en dehors de l'organisation. Cette volonté de résolution ouverte des questions d'égalité et d'équité entre les sexes n'a pas toujours été facile à gérer et le personnel de Reprolatina se trouve souvent en lutte pour introduire une perspective soucieuse de cette égalité dans les processus et les réseaux auxquels il participe. Les résultats en sont parfois mixtes. Au sein de l'équipe de jeunes, les questions de genre ont été parmi les plus difficiles à résoudre, mais elles ont aussi été les plus gratifiantes. L'obligation de résoudre ouvertement et, parfois, péniblement ses conflits et ses différences a donné lieu à de profondes possibilités de réflexion personnelle et au renforcement ultime de l'équipe.

#### STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE

- Inclure la perspective du genre dans les formations du personnel et encourager les jeunes hommes et femmes à être conscients de la manière dont les normes, présomptions et rôles sexuels affectent les attentes et l'interaction sur les lieux du travail.
- Travailler individuellement et collectivement avec les jeunes membres du personnel pour faire face aux stéréotypes et aux comportements sexistes préjudiciables à l'égalité.
- Confronter ouvertement le sexisme et rechercher activement l'établissement d'une culture anti-sexiste.
- S'efforcer de maintenir l'équilibre sexuel au sein de l'organisation et assurer des débouchés égaux aux jeunes hommes et femmes, en termes de gestion de projet et de leadership surtout.

#### Droits et responsabilités vont de pair

Les membres du personnel de Reprolatina invoquent souvent le rapport entre droits et responsabilités, au niveau de leur travail communautaire aussi bien que de leur culture organisationnelle. Ce lien découle naturellement de la volonté de l'organisation d'assurer les droits sexuels et génésiques, sur base de la liberté de choix et d'expression individuels, de la responsabilité et du respect de soi-même et d'autrui, et du droit de refus. Patricia explique ce rapport en termes personnels et professionnels :

*Quand j'ai commencé à travailler chez Reprolatina, je ne savais rien des droits sexuels et reproductifs : la notion qu'on peut avoir des rapports sexuels quand on le désire, qu'on peut aller chez le médecin quand on le veut, qu'on a des droits, mais que ces droits ont des limites, car on a aussi des engagements. Ici, chez Reprolatina, l'idée est la même : on s'engage à accomplir notre travail bénévole, à accomplir notre travail au niveau de l'institution. On a des droits et des engagements.*

Cette attitude décrite par Patrícia est essentielle au succès de l'organisation, car elle assure à la fois le respect de l'individu et sa responsabilité vis-à-vis du groupe.

#### STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE

- Créer une culture organisationnelle qui accorde la priorité à la coopération, au travail d'équipe et au respect mutuel.
- Clarifier les responsabilités et les attentes de résultats de chaque jeune membre du personnel tout en favorisant un environnement de travail qui aide les individus à répondre à ces attentes et à respecter les engagements pris.
- Engager le débat du jeune personnel sur l'application et la mise en valeur des droits humains sur les lieux du travail et dans d'autres circonstances de la vie, y compris en ce qui concerne l'interdépendance entre les droits et les responsabilités — voir [www.nchre.org/resources/trainingmaterials.html](http://www.nchre.org/resources/trainingmaterials.html) pour une liste (en anglais) de ressources sur l'application des droits humains dans différents contextes.

#### La hiérarchie peut être horizontale

Le personnel de Reprolatina qualifie son modèle institutionnel de « hiérarchie horizontale » : une structure organisationnelle traditionnelle caractérisée par la transparence, la franchise et l'appréciation du rôle et des capacités de chacun. Chico explique l'approche :

*Je suis peut-être vice-président, mais cela ne veut pas dire que je vaux mieux que telle ou telle personne. Être vice-président veut simplement dire que je dois prendre des décisions et que j'ai certaines responsabilités : c'est tout. Quand on adopte cette attitude, plutôt que de penser qu'on est supérieur aux autres, on crée un espace plus convivial, plus accueillant. Les gens s'y sentent plus valorisés et plus capables de participer.*

Comme le souligne Chico, la hiérarchie ne mène pas nécessairement à l'inégalité au sein d'une culture organisationnelle axée sur la participation, le travail d'équipe et la croissance individuelle. Dans la pratique, chacun est, chez Reprolatina, maître de ce qu'il fait bien. Comme l'explique Rodrigo :

*Je ne suis pas président : la présidente est quelqu'un qui a plus d'expérience que les autres dans la résolution des questions de nature institutionnelle. Son rôle n'est pas plus ou moins important que le mien, mais*

*nos rôles sont essentiels, ensemble, au fonctionnement de l'organisation.*

À l'image des autres aspects de la philosophie de Reprolatina, la hiérarchie horizontale est un processus. Pour qu'elle s'instaure avec succès, les adultes doivent être disposés à poser un regard critique sur la dynamique du pouvoir institutionnel, y compris l'idée qu'ils se font du leadership, puis à bâtir un environnement où la capacité de leadership effective de chacun évolue en fonction de son aptitude à assumer des responsabilités, à évaluer les conséquences de ses décisions, à communiquer avec autrui et à contribuer au tout.

#### **STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE**

- Indiquer honnêtement et ouvertement aux jeunes membres du personnel qui est responsable de quelles décisions institutionnelles ; identifier les possibilités et instaurer les mécanismes pertinents de participation du personnel ; et informer le personnel des décisions prises sans leur participation.
- Encourager la participation effective au processus décisionnel. Assurer la considération de l'avis du personnel s'il est demandé et, s'il n'est pas retenu, l'apport d'une explication de sorte que chacun puisse en tirer leçon.
- Susciter, en collaboration avec tout le personnel, la conscience et l'appréciation des contributions de chacun à l'ensemble.
- Envisager la hiérarchie tel un modèle de distribution des responsabilités plutôt que d'importance des rôles individuels.
- Donner la priorité à l'identification des possibilités de leadership et de croissance latérale des jeunes membres du personnel (voir les exemples présentés dans la Partie II).
- Être prêt à réfléchir et à critiquer, en tant qu'organisation, la manière dont la dynamique du pouvoir intergénérationnel régit celle de la hiérarchie organisationnelle.

## **PARTIE II**

### **LE PROCESSUS**

Dans la Partie I, nous avons identifié huit éléments constitutifs de la philosophie de Reprolatina, expliqué la manière dont ils affectent l'approche organisationnelle de la participation des jeunes et du partenariat entre adultes et jeunes, et identifié les difficultés et les stratégies de leur mise en œuvre. La Partie II se penche davantage sur le processus, à travers l'identification des stratégies appliquées au jour le jour par Reprolatina pour entretenir un environnement de travail productif propice à la participation et au soutien de la croissance individuelle et professionnelle des jeunes membres du personnel. Ces stratégies se répartissent en deux catégories :

- 1. Encourager l'apprentissage réciproque permanent**
- 2. Trouver l'équilibre entre autonomie et soutien**

Les membres du personnel de Reprolatina décrivent ci-dessous l'application de ces stratégies dans les rouages au quotidien de l'organisation.

#### **I. Encourager l'apprentissage réciproque permanent**

##### **STRATÉGIES DISCUITÉES SOUS CE TITRE**

- Procéder à une évaluation permanente
- Évaluer le processus aussi bien que les résultats
- Tirer leçon des erreurs commises
- Partager l'information
- Mettre l'accent sur l'apprentissage réciproque
- Valoriser le changement et la différence
- Créer des possibilités de croissance latérale

La culture organisationnelle de Reprolatina se caractérise par de hautes normes et attentes d'apprentissage de toutes sortes : scolaire, professionnel, personnel et expérientiel. L'apprentissage prend une allure formelle, à travers les formations et les ateliers, ou informelle, dans les « leçons » tirées chaque jour de la vie professionnelle. Les jeunes membres du personnel sont encouragés à apprendre, non seulement de Maggie, Chico et autres professionnels, mais aussi de leurs propres comportements et erreurs, les uns des autres, ainsi que des adolescents avec lesquels ils travaillent à Santa Bárbara d'Oeste. Les paragraphes qui suivent examinent de plus près sept modes d'encouragement de l'apprentissage réciproque permanent chez Reprolatina.

#### **Procéder à une évaluation permanente**

Le personnel de Reprolatina est encouragé à voir dans chaque événement de la journée de travail une occasion d'apprentissage et à s'en saisir selon un principe d'évaluation permanente (*avaliação contínua*). Chico en donne l'exemple suivant :

*L'autre jour, deux personnes m'ont interpellé dans le couloir, alors que je m'en allais, pour me demander mon avis sur une décision qu'elles devaient prendre. Je leur ai dit, tout d'abord, que l'endroit était mal choisi, et le moment aussi car j'étais sur le point de sortir. S'il y a urgence, d'accord, mais si la situation nécessite réflexion et analyse, je ne peux pas prendre une décision dans le couloir. Je leur ai dit de prendre la décision eux-mêmes, et que je l'évaluerais ensuite. Le lendemain, je les ai convoqués dans mon bureau pour évaluer la situation, car j'y voyais, pour nous tous, l'occasion de parler de la prise de décision. Je leur ai dit que, puisqu'ils avaient la capacité et l'autonomie de prendre cette décision, qu'ils la prennent ! S'ils désirent ensuite m'en parler, qu'ils reconnaissent qu'il me faut aussi le temps d'envisager la situation dans son ensemble.*

L'évaluation permanente ne nécessite aucune ressource financière supplémentaire ; elle exige toutefois qu'on y consacre du temps. Si elle se pratique néanmoins avec constance et efficacité, elle autonomise les membres du

personnel et se traduit par de nets avantages au niveau de l'organisation. Par cette approche, Chico et Maggie intègrent le développement professionnel dans le travail journalier de chaque jeune membre du personnel, encourageant la conscience de soi et l'autocritique productive. De brèves évaluations informelles se produisent spontanément en réponse aux questions ou difficultés rencontrées ; elles sont également devenues une activité de clôture régulière des réunions et discussions du personnel. Les jeunes adoptent la même approche dans leurs propres projets : ils mènent systématiquement des évaluations formelles et informelles de leur travail avec les adolescents et les pairs éducateurs de la communauté.

### **Évaluer le processus aussi bien que les résultats**

Chaque fois que le jeune personnel arrive au terme d'un grand projet, Maggie et Chico se réunissent avec l'équipe au complet pour une évaluation plus approfondie non seulement du résultat atteint, mais aussi du processus ayant mené à son accomplissement. Ensemble, ils identifient leurs forces et leurs faiblesses, tirent les grandes leçons qui se dégagent de l'expérience et résolvent les tensions interpersonnelles naissantes avant qu'elles ne prennent trop d'ampleur. Étant donné les défis posés, à tout âge, par le travail de groupe, ce processus est essentiel au renforcement de l'aptitude des jeunes à bien travailler en équipe.

Par exemple, en 2003, l'équipe a élaboré une brochure éducative sur les infections sexuellement transmissibles. Cette brochure devait être lancée lors d'une rencontre pédagogique nationale sur le VIH/SIDA à São Paulo et utilisée dans des interventions ultérieures auprès des adolescents des communautés avoisinantes. Bien reçu, le document est toujours largement utilisé, mais le processus de son élaboration avait été lourd de tensions, aggravées par la mauvaise communication entre les membres de l'équipe. Maggie et Chico ont convoqué une réunion après le lancement de la brochure et aidé chaque membre à analyser son comportement personnel, poussant chacun à accepter et comprendre aussi les différentes interprétations de ce qui s'était passé. L'incident est devenu, pour chacun, un point de référence. Tous y voient aujourd'hui une étape critique du renforcement de l'équipe et un moment décisif d'enrichissement professionnel.

### **Tirer leçon des erreurs commises**

Le personnel de Reprolatina souligne que, dans la vie comme au travail, le but n'est pas d'éviter totalement les erreurs mais de les accepter comme inéluctables et d'apprendre à en tirer les leçons. Comme l'explique Chico :

*On n'apprend pas par simple chance ; on apprend à travers ses erreurs. Quand on organise une séance d'instruction ou une formation et que quelqu'un pose une question particulièrement compliquée, on se trouve parfois à court de mots. On se dit : « Je suis censé savoir tout sur ce sujet et pourtant, je ne sais vraiment*

*pas comment répondre à cette question ! » C'est important, car on en perd un peu son sentiment d'omnipotence. Je dis à notre jeune personnel : « N'ayez pas peur de vous tromper et, surtout, n'ayez pas peur d'admettre vos erreurs. Votre obligation est d'analyser l'erreur commise, de sorte que vous puissiez éviter de la répéter et appliquer la connaissance acquise à la prochaine situation qui se présentera. »*

Rodrigo associe sa disposition grandissante à poser des questions et à commettre des erreurs à une confiance croissante en ses capacités. Et de se souvenir :

*Quand je suis arrivé chez Reprolatina, je me suis demandé si j'étais à la hauteur. Allais-je vraiment pouvoir me montrer digne de tout ce qu'on avait investi en moi ? Avec le temps, j'ai compris qu'on pouvait faire des erreurs et en tirer des leçons. Si je ne comprenais pas quelque chose à l'ordinateur, je pouvais demander à Leandro de me l'expliquer. Si je dirigeais une formation et que je me retrouvais face à un sujet dont je n'étais pas trop sûr, je pouvais compter sur l'aide de mon voisin.*

Comme l'explique Chico, quand les jeunes membres du personnel commettent des erreurs, ils ne sont pas simplement pardonnés et encouragés à faire mieux la prochaine fois. Dans le cadre de leur processus d'évaluation permanente, ils sont également incités à analyser leur erreur et ce qu'ils auraient pu faire différemment.

### **Partager l'information**

Le partage de l'information et l'apprentissage collectif préconisés par Reprolatina contribuent au renforcement d'un esprit de collaboration et de but commun, tout en assurant que l'ensemble du personnel profite des expériences extérieures individuelles. Chaque fois que les jeunes membres du personnel représentent l'organisation à une rencontre, une conférence ou une formation, ils en partagent les résultats avec le reste du personnel, dans le cadre d'une réunion ou d'un rapport écrit, renforçant ainsi la base de connaissances collective.

Ce partage contribue aussi à la dissipation des doutes individuels. « Si on travaille seul et qu'on a un doute, explique Rodrigo, on ne peut, au mieux, que résoudre ce doute. Mais si on travaille avec quelqu'un d'autre, on résoudra probablement le problème et on apprendra trois autres choses par la même occasion. »

Comme le souligne Rodrigo, la dissipation collective des doutes suscite de nouvelles occasions d'apprentissage. Elle élimine aussi la peur ou la honte de l'ignorance. Les jeunes membres du personnel de Reprolatina appliquent ce principe dans leur propre travail extérieur avec les jeunes. Ainsi, le site Web Vivendo a Adolescência propose une rubrique populaire d'échec au doute intitulée *Tira Grilo*, où les visiteurs peuvent poser leurs questions sur la santé sexuelle et reproductive. Le jeune personnel de

Reprolatina y répond dans les 48 heures, affichant ensuite la question et la réponse sur le site, pour que les autres visiteurs puissent également profiter des questions de leurs pairs.

#### **Mettre l'accent sur l'apprentissage réciproque**

La réciprocité est une caractéristique fondamentale du partenariat entre adultes et jeunes chez Reprolatina : les coordinateurs adultes soulignent qu'ils ont autant à apprendre de leurs jeunes collègues qu'à leur enseigner. Reconnaître et valoriser la connaissance et l'expérience de chacun, indépendamment de son âge, de son expérience professionnelle ou de son éducation, contribuent à l'établissement d'un esprit de collaboration riche en nouvelles occasions d'apprentissage. Comme l'explique Leandro, l'approche renforce aussi la solidarité par-dessus la diversité :

*Normalement, dans la relation entre adultes et adolescents, les adultes estiment toujours être ceux qui apprennent quelque chose aux adolescents : ils n'ont rien à apprendre eux-mêmes puisqu'ils ont une plus longue expérience de la vie. Le paradigme est différent si l'on dit que les deux groupes peuvent apprendre l'un de l'autre, et que cet échange peut les rapprocher. L'échange permet de reconnaître que si la vision de l'autre est différente, elle n'est pas nécessairement fausse : c'est tout simplement une vérité parmi d'autres.*

Le personnel de Reprolatina reconnaît que ce type d'apprentissage — intergénérationnel à deux sens — n'est pas toujours la norme et qu'il peut être difficile à accepter pour beaucoup d'adultes. Même si les jeunes peuvent trouver un cadre accueillant d'échange intergénérationnel au sein des organisations vouées au partenariat entre jeunes et adultes, les autres contextes dans lesquels ils doivent évoluer ne reposent pas nécessairement sur les mêmes convictions.

Les coordinateurs adultes et l'équipe de jeunes évoquent souvent à ce sujet un incident survenu voici quelques années lors d'une rencontre nationale du Mouvement des Adolescents du Brésil (MAB). Une jeune y avait posé une question à une coordinatrice adulte qui avait présenté son travail. Offensée, elle avait répondu : « Qui es-tu pour mettre mon travail en doute, après tout ce que j'ai étudié ! » Pour l'équipe de jeunes et les coordinateurs adultes de Reprolatina, l'incident aura servi de rappel, quant à la difficulté d'appliquer le concept de la réciprocité, mettant du reste en lumière l'importance de l'éducation des adultes dans les efforts d'encouragement des partenariats entre adultes et jeunes. Chico mentionne le manque de disposition des adultes à céder le pouvoir parmi les obstacles fondamentaux des organisations en lutte pour faire de la participation des jeunes une réalité : « Les adultes doivent accepter que les adolescents ont des capacités et des limites, mais qu'ils n'en sont pas moins importants. Ceci est un véritable défi : il faut préparer les adultes à une

relation horizontale et les convaincre que toute leur expérience n'en sera pas effacée. »

Les jeunes autonomisés, comme ils le sont chez Reprolatina, sont mieux équipés pour évoluer dans ces contextes au bénéfice de tous. Il n'en est pas moins essentiel de les préparer aux situations où leur autonomisation peut représenter une menace.

#### **Valoriser le changement et la différence**

Pour apprendre les uns des autres, il faut renforcer la souplesse de chacun et accepter le changement et la différence. Maggie l'explique ainsi :

*La souplesse, c'est la capacité de travailler en collaboration avec d'autres personnes et d'autres organisations ; c'est être prêt à adopter les changements qui permettront d'atteindre le but visé ; et c'est accepter qu'il y aura inévitablement, en cours de route, des changements et des difficultés susceptibles de modifier l'itinéraire initialement considéré. Il faut accepter la réalité du changement pour pouvoir travailler efficacement.*

Encourager les adultes à examiner leur préjugés et leurs préjugés à l'égard des jeunes constitue un aspect essentiel de leur préparation à la manière dont les partenariats avec les jeunes vont transformer leur façon de travailler. Les membres du personnel adulte de Reprolatina n'hésitent cependant pas à souligner la valeur de ce changement. Comme le fait remarquer Elaine Pedro, une infirmière chargée de la coordination du travail de Reprolatina avec les femmes défavorisées et qui partage un bureau avec l'équipe de jeunes, l'introduction des jeunes au sein d'une organisation de professionnels adultes — surtout lorsqu'il s'agit d'une organisation au service des adolescents — peut avoir des conséquences positives sur la culture de cette organisation. « Les jeunes croient qu'ils peuvent changer les choses, dit-elle. Ils en ont l'énergie et la volonté, et c'est là un argument probant. Je n'oublierai jamais cette leçon. »

L'expérience de Reprolatina démontre également que l'invitation des jeunes à participer substantiellement à l'élaboration d'un programme peut changer l'image publique d'une organisation. Au début du programme IRSSA, les coordinateurs adultes voulaient donner aux séances informatives des pairs éducateurs dans les écoles le nom d'*ações educativas*, ou actions éducatives. Les agents adolescents de la santé ont plutôt proposé l'appellation *bate papos informativos*, ou « causeries informatives ». *Bate papo* est une expression courante en portugais, mieux apte à mettre en valeur la nature horizontale des échanges. Les coordinateurs ont accepté la suggestion des jeunes et les *bate papos* demeurent aujourd'hui un élément central de l'activité communautaire. De même, les coordinateurs adultes ont laissé les jeunes membres du personnel assumer la formulation du site Web Vivendo a Adolescência.

D'innombrables visiteurs en saluent le caractère unique comme une source d'information claire et directe sur la santé sexuelle et reproductive pour les adolescents de langue portugaise.

#### **Créer des possibilités de croissance latérale**

Créer des possibilités de croissance latérale, c'est trouver les moyens de reconnaître les rôles changeants des membres du personnel au sein de l'organisation, même si la promotion verticale n'y est pas possible pour des raisons structurelles ou de financement. Il s'agit, chez Reprolatina, d'un mode de reconnaissance essentiel de la croissance et du développement des jeunes membres du personnel. Comme le fait remarquer Rodrigo : « On ne grandit pas seulement en âge, on grandit en savoir. » Plus les jeunes passent de temps chez Reprolatina, plus ils acquièrent de compétences et plus ils se développent professionnellement. Aussi la culture organisationnelle doit-elle être suffisamment souple pour refléter cet apprentissage et cette croissance tout en maintenant une distinction claire des rôles et des responsabilités.

Son principe d'évaluation permanente aide le personnel de Reprolatina à identifier le moment de changer les rôles. « Les changements de rôle sont constants, pourvu que les intéressés se montrent capables d'en assumer un nouveau, explique Leandro. J'étais par exemple responsable du site Web, mais Rodrigo en assure maintenant la gestion, en partie parce que j'ai de nouvelles responsabilités et en partie pour donner à Rodrigo un rôle qui reflète les compétences qu'il a acquises. »

En offrant des possibilités de mouvement latéral au sein de l'organisation, Maggie et Chico peuvent être plus sensibles aux capacités changeantes de leur jeune personnel. Cette disposition à la croissance latérale est indispensable aux organisations limitées en possibilités d'avancement vertical. En reconnaissant le développement des jeunes et en renouvelant régulièrement leur motivation, on réduit aussi la rotation du personnel.

#### **II. Trouver l'équilibre entre autonomie et soutien**

##### **STRATÉGIES DISCUTES SOUS CE TITRE**

- **Souligner la valeur du travail de groupe**
- **Encourager le personnel à demander de l'aide**
- **Mettre en place des systèmes clairs**
- **Reconnaitre que l'autonomie est un processus**
- **Investir dans la préparation**
- **Mettre l'accent sur les aptitudes à la décision**

L'un des plus grands défis auxquels les coordinateurs adultes de Reprolatina se trouvent confrontés est l'établissement d'un équilibre entre l'autonomie accordée aux jeunes pour la gestion de leurs propres projets et l'apport du soutien et de l'orientation nécessaires à leur réussite. Pour atteindre cet équilibre, les adultes de Reprolatina doivent consacrer temps et énergie au renforcement des capacités des jeunes, et leur donner aussi

l'espace dont ils ont besoin pour prendre leurs décisions et réussir d'eux-mêmes. Les paragraphes qui suivent examinent de plus près six stratégies pratiquées chez Reprolatina pour relever ce défi.

#### **Souligner la valeur du travail de groupe**

Chez Reprolatina, le travail de groupe est à la fois source de soutien et mode d'autonomisation personnelle. Maggie assimile le phénomène à sa propre expérience de femme :

*En tant que femme, personne ne peut m' « autonomiser » : je dois me vouer au processus interne de mon autonomisation personnelle. Mais si je participe à un groupe de femmes engagées dans une lutte commune, et si je vois que ces femmes ont réussi à changer leur vie, j'y trouve le courage d'assumer ma propre autonomisation, car je vois que c'est possible.*

Au-delà du partage des responsabilités d'élaboration et d'exécution de leurs projets, les jeunes membres du personnel sont encouragés à se soutenir et à se fier les uns aux autres, à se poser des questions entre eux et à apprendre de l'expérience les uns des autres. Par l'établissement d'un esprit de collaboration robuste, les jeunes comptent moins sur le soutien des adultes et davantage sur leur savoir mutuel. La dynamique du groupe s'en trouve renforcée, de même que l'autonomie des jeunes. « On ne se sent jamais seul, déclare Rodrigo. En travaillant côté à côté, on apprend bien plus que si quelqu'un nous rassemblait tous, un beau jour, dans une salle et nous disait de faire ceci ou cela. Enseigner ensemble, agir ensemble : c'est cela qui nous permet de grandir. »

#### **Encourager le personnel à demander de l'aide**

Chez Reprolatina, la sollicitation du soutien des adultes n'est jamais considérée comme un échec de leadership des jeunes ou une indication d'incapacité. Il s'agit, bien au contraire, d'une occasion d'apprentissage et de développement. Pour Ricardo, pouvoir demander de l'aide est un facteur essentiel de confiance entre les jeunes et les adultes :

*J'ai appris beaucoup sur la manière d'agir en professionnel, de respecter les autres et de travailler avec eux. J'ai aussi appris à demander de l'aide : car il est difficile d'admettre qu'on ne peut pas faire quelque chose. Il faut savoir que la personne au-dessus de vous ne va pas vous rabaisser, mais qu'elle va plutôt vous aider à vous élever.*

Rodrigo en convient. Et d'expliquer : « On dispose de l'autonomie de réaliser nos propres projets, mais on sait aussi qu'on n'est pas censés savoir tout. Si on a un problème ou qu'on arrive à un point où on ne se sent plus à l'aise, on peut toujours demander de l'aide. Il n'y a aucune honte à ne pas savoir quelque chose. »

Maryellen met également l'accent sur la disponibilité des coordinateurs adultes : « Maggie et Chico ne pourraient pas être plus clairs : si on a le moindre problème, il suffit de frapper à leur porte, d'entrer et de parler. » La porte des coordinateurs adultes est toujours ouverte. S'ils sont en déplacement, il y a toujours moyen de les joindre par téléphone. Pour Maggie, cette présence est une priorité consciente :

*En tant que présidente, je dois avoir le temps de parler aux membres de l'organisation, de connaître leurs besoins. C'est une question de priorités : Reprolatina pourrait être bien mieux connue si je passais plus de temps à voyager et à développer notre réseau relationnel. Je privilégie cependant l'espace interne de l'organisation : le travail que nous accomplissons sur le terrain et l'équipe. Ce choix n'est pas sans conséquences, mais si c'était à refaire, je n'y changerais rien.*

Étant donné le principe de collaboration de l'équipe de jeunes de Reprolatina, certains jeunes membres du personnel ont éprouvé des difficultés à assumer la responsabilité de la direction de leurs pairs. Dans de telles situations, l'intervention des adultes peut être source critique de soutien. Quand Rodrigo a assumé la direction du site Vivendo a Adolescência, par exemple, la promesse de réponse aux questions des visiteurs adolescents dans un délai de 48 heures laissait un peu à désirer. Rodrigo s'en souvient bien :

*J'ai écrit une note rappelant à chacun sa responsabilité et son engagement de réponse aux questions en l'espace de quarante-huit heures et je l'ai montrée à Chico, qui a trouvé l'idée bonne. La situation s'est améliorée pendant quelque temps seulement et j'ai fini par comprendre que je ne pourrais pas en venir à bout moi-même. J'avais fait tout mon possible. Le moment était venu de faire appel à la hiérarchie.*

La décision d'impliquer Chico lui a été pénible mais, en fin de compte, elle a aidé Rodrigo à clarifier son propre sens de la responsabilité professionnelle. Il se sent depuis lors plus à l'aise dans son rôle de responsable du site Web. Et d'ajouter :

*Ce fut un moment difficile, mais aussi un moment de croissance. L'expérience m'a forcé à comprendre que mon travail au site Web s'accompagne d'une énorme responsabilité. Il m'a fallu du courage pour aller voir Chico — quand je savais pertinemment que d'autres allaient en pârir —, mais c'était pour le bien de l'organisation. Je savais que j'avais une obligation à remplir envers les adolescents dont les questions restaient sans réponse pendant des jours et des jours.*

#### **Mettre en place des systèmes clairs**

Le personnel de Reprolatina a beau souligner l'importance du changement, de la franchise et de la souplesse,

il reconnaît aussi la nécessité, l'utilité même, d'une certaine structure. Chico l'explique ainsi :

*Je crois profondément en la discipline — pas au sens de punition, mais de mode d'organisation personnelle apte à assurer la réalisation de nos obligations. Il faut de l'autonomie, oui, mais il faut aussi des règles. Pour les jeunes, la question des règles et des limites fait partie de l'éducation. Elles les aident à se développer personnellement, et elles sont essentielles au fonctionnement de l'organisation.*

Maggie fait écho à ses paroles, soulignant l'importance de la planification. Chaque lundi matin, les jeunes membres du personnel envoient à Maggie et à Chico un courriel leur indiquant leurs buts et leurs activités planifiées pour la semaine. Le vendredi, ils évaluent leurs accomplissements et identifient leurs besoins d'amélioration. Ce mécanisme documente non seulement les succès remportés mais permet aussi d'éviter que les projets incomplets ne traînent trop longtemps. Ces courriels de planification hebdomadaire sont en quelque sorte une version à moindre échelle des projets de vie : comme les jeunes l'ont appris dans le cadre de leur travail avec les adolescents, la décomposition de buts à long terme en activités discrètes accessibles anime à la fois le sens de la responsabilité et un sentiment d'autonomisation.

#### **Reconnaître que l'autonomie est un processus**

Comme la participation, l'autonomie, pour la gestion d'un projet, ne s'acquiert pas en un jour. Chez Reprolatina, lorsque les jeunes membres du personnel assument de nouvelles tâches ou responsabilités, l'occasion leur est d'abord donnée de suivre un collègue plus expérimenté, adulte professionnel ou membre chevronné de l'équipe de jeunes. Par exemple, pour apprendre à animer les formations, les jeunes commencent par observer un médiateur expérimenté ; ils assistent ensuite ce médiateur, puis animent eux-mêmes le programme, d'abord avec l'aide d'une personne plus experte puis seuls, évaluant ensuite leur performance avec un professionnel adulte. Savoir qu'un collègue plus expérimenté se tient là, à disposition, pendant le processus d'apprentissage est essentiel au renforcement de la confiance et de l'autonomie des nouvelles recrues. Patrícia s'en souvient :

*Au début, je posais toujours des questions. On m'a donné un ordinateur et j'ai commencé à répondre aux questions posées par les adolescents sur le site Web. Il m'a fallu longtemps pour m'en sortir seule, j'avais toujours besoin d'aide, mais dès le départ, on me demandait aussi toujours mon opinion, on m'aidait à comprendre l'ordinateur et, petit à petit, je me suis mise à faire tout ce que les autres faisaient déjà.*

À mesure même que les jeunes membres du personnel développent leur autonomie, les coordinateurs reconnaissent combien la présence des adultes est essentielle dans certaines circonstances. Ils demeurent par

exemple co-animateurs des séances de sensibilisation des parents et des professionnels de la santé sur les questions de la santé et des droits des adolescents, reconnaissant l'importance du renforcement, parmi les adultes de la communauté, du soutien d'initiatives faisant appel à un personnel jeune.

### **Investir dans la préparation**

Les coordinateurs adultes de Reprolatina reconnaissent que, pour donner aux jeunes l'occasion de représenter l'organisation en extérieur, il faut prendre le temps d'assurer la préparation de chacun aux situations difficiles susceptibles de se présenter dans ce contexte. Pour pouvoir représenter une organisation avec confiance et bon sens, le personnel jeune doit se sentir soutenu et appuyé. Ricardo explique la philosophie de la représentation de Reprolatina aux manifestations extérieures :

*On discute toujours la manière dont on va représenter le groupe. On se pose les questions suivantes : sommes-nous prêts à participer à cette activité ? Qui devrait y aller et pourquoi ? De quoi cette personne aura-t-elle besoin ? Aussi agréable puisse-t-il être de participer à des manifestations intéressantes, c'est aussi du boulot. Notre principe est que, si on participe à une rencontre, il faut être aussi préparé que possible, pour pouvoir contribuer et apprendre autant que possible aussi. Pour participer efficacement, il faut savoir ce qu'on fait et il faut se préparer. En 2004, par exemple, j'ai participé, en Uruguay, à une conférence sur les droits sexuels et生殖的 consacrée, tout particulièrement, à la contraception d'urgence. Avant de m'y rendre, j'ai pris le temps de me préparer : j'ai lu tout ce que j'ai pu sur la question, je me suis préparé à présenter notre position et à participer effectivement à la rencontre. Je savais qu'il me fallait représenter mon organisation de manière responsable, en montrant que nous prenons la participation au sérieux.*

Si Maggie et Chico réservent un certain temps pour aider les jeunes membres de leur personnel à se préparer spécifiquement à ces manifestations au dehors, ils soulignent aussi combien l'outil le plus efficace de préparation des jeunes à la représentation extérieure de leur organisation consiste à assurer que leurs vues sont entendues et respectées au sein même de celle-ci. Par la création d'une culture institutionnelle où les jeunes membres du personnel sont motivés à prendre des décisions délibérées, à choisir la collaboration, à résoudre leurs propres conflits, à participer activement aux réunions du personnel et à contribuer aux décisions applicables de l'organisation, Reprolatina les prépare aussi à relever les défis extérieurs avec confiance et succès. Comme le fait remarquer Chico : « Il ne suffit pas de dire à quelqu'un de participer ; il faut lui donner le soutien et les compétences qui le rendent apte à participer utilement. » Et Maggie de souligner :

*Pour participer à un processus extérieur, les jeunes doivent avoir la capacité de prendre des décisions responsables, c'est-à-dire d'analyser les conséquences positives et négatives des décisions qu'ils prennent. C'est cela, la préparation. Beaucoup de jeunes, dans d'autres organisations, sont simplement appelés à absorber et à répéter tout ce que pensent les adultes. Ils n'en sont malheureusement pas du tout préparés à faire face aux situations qui exigent l'analyse et l'arrêt, par eux-mêmes, d'une décision difficile. Cela parce qu'ils n'ont pas l'occasion d'en prendre et de se représenter eux-mêmes à l'intérieur de l'organisation.*

### **Mettre l'accent sur les aptitudes à la décision**

Chez Reprolatina, les jeunes membres du personnel sont encouragés à réfléchir et à analyser les conséquences possibles de toutes leurs décisions. Il s'agit là d'un élément clé de leur développement professionnel. Maggie et Chico soulignent l'importance de la décision individuelle tenant compte d'autrui : personne ne doit s'engager dans un nouveau projet avant d'avoir consulté son calendrier et ses engagements existants et d'avoir bien réfléchi à la manière dont ce nouveau projet affectera les autres.

Certaines décisions doivent bien sûr être prises rapidement. Comme le dit Maggie, décider de porter une chemise rouge plutôt que bleue ne tuera probablement personne. Ce qu'il faut, c'est apprendre à distinguer les décisions à prendre rapidement de celles qui exigent une réflexion et une analyse plus approfondie. Ce n'est que par le développement de cette aptitude que les jeunes seront équipés pour faire face aux situations difficiles avec autonomie, confiance et bon sens. Chico fait un parallèle avec la décision de devenir sexuellement actif :

*Être autonome, c'est avoir la capacité de prendre des décisions et d'en assumer la responsabilité. Disons qu'une fille est prête à commencer à avoir des rapports sexuels. C'est très bien, mais est-elle capable de faire face aux conséquences de cette décision ? Comment cela va-t-il affecter sa relation ? Est-ce vraiment ce qu'elle veut ? Et si elle se retrouvait enceinte ? Y est-elle prête ?*

Chez Reprolatina, les adultes s'efforcent d'être présents pour guider les jeunes à travers le processus analytique. Ils les encouragent cependant aussi à réfléchir eux-mêmes, autant que possible. Ainsi, en 2003, lors d'une rencontre des jeunes d'Amérique latine au Mexique, Leandro s'est trouvé appelé à défendre une approche de la santé sexuelle et reproductive contraire à l'opinion des autres participants. Lors d'une discussion sur la réduction du VIH/SIDA parmi les jeunes, il avait souligné l'importance de l'apport aux adolescents d'une vaste information sur la santé et les droits sexuels, alors que les autres participants estimaient que la seule stratégie viable était d'imposer l'usage du préservatif. Leandro avait appelé Maggie du Mexique pour lui

demander ce qu'il devait faire. Plutôt que de lui dire comment procéder, elle l'a poussé à en décider lui-même. Elle se souvient lui avoir dit :

*Je lui ai demandé : Où vas-tu accepter le compromis et jusqu'où vas-tu garder tes positions, pour que les choses bougent ? C'est à toi que revient la décision, car c'est toi qui négocie. Je savais qu'il en était capable, car il disposait de toute l'information dont il avait besoin. Il suffisait qu'il respecte l'expérience et la perspective des autres participants à la rencontre, et qu'il détermine, en l'occurrence, l'objectif le plus important à réaliser.*

Leandro a suivi son conseil et réglé lui-même la situation. En fin de rencontre, un groupe d'observateurs adultes du ministère de la Santé est venu le féliciter de la manière remarquable dont il s'en était tiré.

## ANNEXE I

### LES JEUNES DE REPROLATINA À L'ACTION :

#### LE SITE WEB VIVENDO A ADOLESCÊNCIA

En 1999, Leandro, alors agent adolescent de la santé, décida de construire, dans le cadre de son cours d'informatique, un site Web ouvert aux jeunes. Son but était d'offrir aux adolescents du Brésil un accès confidentiel à une information précise et exacte sur la santé sexuelle et reproductive et de leur présenter dans un langage simple et direct, tout en leur ouvrant un forum où soumettre leurs questions par courrier électronique.

Quelques jours après son lancement, Vivendo a Adolescência recevait sa première question. Le site accueillit, durant sa première semaine, quelque 400 visiteurs. En 2000, lorsque Maggie et Chico invitérent Leandro et Carol à se joindre au personnel de la jeune Reprolatina, l'Université de Michigan leur apporta l'assistance technique qui permit à Leandro de remodeler et relancer Vivendo a Adolescência. Dès 2001, le site attira plus de 6.000 visiteurs par mois. Il a depuis subi deux remaniements, sous la conduite de l'équipe de jeunes.

Vivendo a Adolescência est aujourd'hui l'un des outils les plus efficaces et les plus reconnus du programme pour adolescents de Reprolatina. Depuis 2001, les jeunes membres du personnel y ont ajouté une information plus détaillée sur la santé sexuelle et reproductive avec, notamment, des démonstrations audiovisuelles de l'emploi du préservatif masculin et féminin et de nouvelles rubriques interactives. La fréquentation du site est passée à près de 50.000 visiteurs par mois, en provenance du Brésil surtout, mais aussi des États-Unis, du Portugal, du Mexique et de quelques pays africains de langue portugaise.

Le site Vivendo a Adolescência est entretenu et développé entièrement par le jeune personnel de Reprolatina, avec l'assistance technique de professionnels adultes. En 2003, Rodrigo a pris la relève et assume aujourd'hui la

maintenance journalière du site. La réponse aux questions de santé sexuelle et reproductive posées par les visiteurs à travers la rubrique populaire de *Tira Grilo* ou « échec au doute », incombe à parts égales à tous les membres de l'équipe de jeunes. Après avoir été révisées par un professionnel adulte, leurs réponses sont publiées sur le site. Rodrigo assure la gestion du processus, veillant à ce que toutes les questions reçoivent une réponse dans un délai de 48 heures et s'occupant aussi des autres demandes soumises à travers le site. Vivendo a Adolescência offre bien des avantages :

- **Aux visiteurs adolescents**, le site apporte une source d'information précise et fiable, ainsi qu'un véhicule confidentiel apte à apaiser leurs inquiétudes. Le site reçoit de ses visiteurs une réponse extrêmement positive, avec de fréquents messages d'appréciation et de félicitations, de la part d'adolescents mais aussi d'éducateurs.

- **À Reprolatina**, le site offre un mécanisme rapide et rentable de visibilité, d'élargissement de sa portée, d'entretien d'une image conviviale et accessible aux jeunes, de dissémination aisée d'une information précise, de perception des préoccupations, des méprises et des besoins les plus courants des adolescents, d'apaisement collectif et démocratique du doute et d'ajout d'une information et de considérations de santé pertinentes aux réponses données aux questions ciblées des jeunes.

- **À l'équipe de jeunes**, le site apporte une ressource de référence accessible et un outil de formation efficace des nouveaux membres. Pour répondre aux questions de *Tira Grilo*, les jeunes de l'équipe sont appelés à tenir leurs connaissances à jour, à améliorer leur rédaction et leurs compétences techniques et à garder le contact avec le monde adolescent. À Leandro et Rodrigo, la gestion du site a du reste apporté d'excellentes occasions d'enrichissement professionnel et d'acquisition de nouvelles compétences : pour assurer la réponse prompte aux questions posées sur le site, veiller à l'actualisation permanente de celui-ci et en surveiller le développement stratégique tout en renforçant leurs propres capacités techniques.

Pour accéder au site Web Vivendo a Adolescência, rendez-vous sur [www.adolescencia.org.br](http://www.adolescencia.org.br) (en portugais).

## ANNEXE II

### LES JEUNES DE REPROLATINA À L'ACTION : ÉTABLIR UN GROUPE DE PAIRS ÉDUCATEURS À GUARDA MIRIM

En 2001, produit de l'initiative et de l'effort de l'équipe de jeunes, Reprolatina a établi un cadre d'agents adolescents de la santé au sein de Guarda Mirim, une ONG de Santa Bárbara vouée à la formation d'adolescents aux techniques de bureau et à leur placement dans des entreprises locales. Centre privilégié de rencontre des

adolescents, Guarda Mirim permettait de manière idéale l'exposition d'un plus grand nombre de jeunes à l'information sur la santé, les droits et la prévention.

En 2000, Leandro et Chico avaient engagé le dialogue entre Reprolatina et Guarda Mirim, y proposant la formation d'un groupe d'agents adolescents de la santé, selon une formule similaire à celle des pairs éducateurs IRSSA établis dans le système scolaire. Ces agents de la santé, dits AVISP, offriraient à leurs pairs une ressource d'information sur la santé sexuelle et reproductive, à travers la conduite de *bate papos informativos*, la distribution de documentation, le conseil individuel et, au besoin, l'orientation des adolescents vers le système de la santé publique. Avec l'aide de Maggie, de Chico et de sa collègue Carol, Leandro a obtenu les fonds nécessaires au projet auprès d'une fondation brésilienne. Ricardo et Rodrigo s'étaient alors également joints à l'équipe de jeunes de Reprolatina. Sous la conduite de Leandro et avec l'assistance technique des coordinateurs adultes, les quatre jeunes membres du personnel ont ainsi planifié et mené, fin 2001, la formation du premier groupe AVISP. Soucieux d'assurer la durabilité du programme, ils ont également formé une jeune membre du personnel de Guarda Mirim, Mariana Gonçalves Pereira, comme coordinatrice du groupe AVISP.

À l'entrée même de Guarda Mirim, il y a aujourd'hui deux affiches hautes en couleurs créées par les jeunes de Reprolatina pour attirer l'attention sur les droits sexuels et reproductifs. L'équipe y a organisé trois autres formations AVISP depuis 2001, dont sont issus plus de 60 agents de la santé. Mariana assure toujours la coordination du groupe AVISP et atteste volontiers de la manière dont le programme a changé la culture de l'établissement. Elle est devenue le témoin d'une transformation subtile mais significative du rapport entre les garçons et les filles. « On perçoit aujourd'hui une meilleure conscience de la dynamique des sexes, déclare-t-elle. Même dans les gestes simples, comme le refus des garçons de nettoyer leur table à la cafétéria. Ils y réfléchissent maintenant à deux fois, car notre langage remet en question les différentes attentes de la société à l'égard des garçons et des filles. » Comme le rapporte Mariana, le programme AVISP offre de nets avantages à tous les intéressés :

- **À Guarda Mirim**, AVISP améliore la dynamique des sexes, enrichit la formation professionnelle des adolescents d'une information sur les droits sexuels et génésiques et les stratégies de prévention des infections sexuellement transmissibles et des grossesses non planifiées, propose des modèles de rôle positifs aux adolescents et leur donne l'occasion de devenir eux-mêmes sources d'information et exemples à suivre.

- **À Reprolatina**, le projet a offert les avantages d'une visibilité accrue, d'une nouvelle alliance au sein de la communauté, du renforcement des compétences de l'équipe de jeunes et de l'établissement d'un mécanisme permanent d'élargissement de la portée de l'organisation.

- **À l'équipe de jeunes**, l'occasion de gérer un projet de sa naissance à son évaluation — fût-ce avec l'aide de Maggie et de Chico — a apporté une expérience des plus enrichissantes. La rédaction de la demande de fonds et du rapport du projet, ainsi que la négociation du partenariat entre les deux organisations, ont doté Leandro de nouvelles compétences. Et que dire de l'immense satisfaction et confiance tirées de la transformation de son rêve en réalité ? À travers l'organisation et la conduite des formations AVISP, les membres de l'équipe de jeunes de Reprolatina ont par ailleurs renforcé leurs aptitudes à la planification et à la médiation. Les échanges réguliers avec les adolescents d'AVISP leur permettent aussi de maintenir le contact avec les nouvelles générations de jeunes et de renforcer ainsi la légitimité de leur représentation de ceux-ci aux forums nationaux et internationaux.

## EN CONCLUSION

### RESSOURCES RECOMMANDÉES SUR LA PARTICIPATION DES JEUNES ET SUR LEUR SANTÉ ET LEURS DROITS SEXUELS ET GÉNÉSIQUES

Côte à côte n'est pas une recette. Les organisations et les communautés du monde ont toutes des gageures et des horizons distincts. Les contextes d'évolution des jeunes et leur vécu varient énormément et les modèles de leur participation sont multiples. Notre espoir est que *Côte à côte* devienne l'étincelle de nouveaux débats, discussions et réflexions sur la manière de réaliser le rêve de la participation des jeunes. Pour toute recherche complémentaire sur cette participation et sur les droits sexuels et reproductifs des jeunes, l'IWHC recommande les ressources en ligne suivantes (pour les ressources en anglais, voir la page 28) :

#### Site de l'IWHC en français

[francais.iwhc.org](http://francais.iwhc.org)

- « Participation des jeunes aux organisations œuvrant à leur service », discours de Kathryn Faulkner [francais.iwhc.org/bibliotheque/faulkner.cfm](http://francais.iwhc.org/bibliotheque/faulkner.cfm)
- Discours de Nicole Bidegain, REDLAC, prononcé au Quatrième Gala annuel de l'IWHC [francais.iwhc.org/bibliotheque/bidegain011105.cfm](http://francais.iwhc.org/bibliotheque/bidegain011105.cfm)

#### AWID (L'association pour les droits de la femme et le développement)

[www.awid.org](http://www.awid.org)

- Les jeunes femmes et le leadership [www.awid.org/ywl/index.php](http://www.awid.org/ywl/index.php)

**UNFPA, Fonds des Nations Unies pour la population**

[www.unfpa.org](http://www.unfpa.org)

- « Un milliard à ne pas oublier : Investir dans la santé et les droits des adolescents », L'état de la population mondiale 2003  
[www.unfpa.org/swp/2003/swpmain\\_fre.htm](http://www.unfpa.org/swp/2003/swpmain_fre.htm)

Pour toutes commandes d'exemplaires supplémentaires de *Côte à côte*, s'adresser à l'IWHC.

*Côte à côte* est également accessible en ligne à l'adresse [francais.iwhc.org/bibliotheque/coteacote.cfm](http://francais.iwhc.org/bibliotheque/coteacote.cfm).

Pour tous renseignements complémentaires sur l'IWHC, visitez la version française de notre site Web : [francais.iwhc.org](http://francais.iwhc.org).

Pour parcourir les autres ressources en français de l'IWHC, visitez notre bibliothèque virtuelle à l'adresse [francais.iwhc.org/bibliotheque](http://francais.iwhc.org/bibliotheque).

---

**Managing editor:** Jennifer Kidwell

**Copy editor:** Martha Cameron

**Proofreader:** Ethan Dunn, Stoneleaf Literary Agency

**Graphic design:** Paula Cyhan

**Printing:** Earth Spectrum

**Portuguese translation:** João F. Bezerra

**Portuguese copy editor and proofreader:** Gisele Regatão

**Spanish translation:** Miguel Renart

**Spanish copy editor and proofreader:** Laura E. Asturias

**French translation:** Geneviève Haines

**French copy editor and proofreader:** Geneviève Haines

**Photos:** Andrea Lynch

**Graphics:** Reprolatina

**On the cover:** Adolescent girls at the Guarda Mirim during a *bate papo informativo* conducted by Reprolatina youth staff.



**INTERNATIONAL WOMEN'S HEALTH COALITION**

333 SEVENTH AVENUE, 6TH FLOOR NEW YORK, NY 10001

[WWW.IWHC.ORG](http://WWW.IWHC.ORG)

**T** 212.979.8500

**F** 212.979.9009

**E** [COMMUNICATIONS@IWHC.ORG](mailto:COMMUNICATIONS@IWHC.ORG)