



***CIA Project***

IO2 - Guía práctica  
para **facilitadores**  
de Agentes Cívicos  
Intergeneracionales



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## ERASMUS+ KA-2 COOPERACIÓN PARA LA INNOVACIÓN Y EL INTERCAMBIO DE BUENAS PRÁCTICAS

**FECHA:** 29 de enero de 2021

**WEBSITE:** [CIA Erasmus](#)

**CÓDIGO DE PROYECTO:** 2019-2-ES02-KA205-013840

**COORDINADOR:** Fundació Universitat Jaume I – Empresa (FUE-UJI)

**SOCIOS DEL PROYECTO:** INNETICA (ES), DJST-BRASOV (RO), Associação Sójovem (PT), Kaymakamligi (TR) and INBIE (PL)



El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación del contenido, el cual refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma.



## Sumario

Introducción	4
1. La relación con las personas mayores como fuente de conocimiento y experiencia	5
2. La participación de los jóvenes en la toma de decisiones cívicas	8
2.1. Presupuesto Participativo de la Juventud	9
2.2. Consejos Municipales de la Juventud	10
3. Cómo implantar un CIA	12
3.1. Pasos para implementar un CIA	12
3.2. Técnicas de dinamización para un CIA	15
4. Habilidades duras para la organización y aplicación de un CIA	22
4.1. Habilidades duras de un director de un CIA	22
4.2. Gestión del Consejo Cívico Intergeneracional	23
4.3. Funciones de la gestión	24
4.4. Gestión comercial y marketing	26
4.5. Gestión del presupuesto	29
5. Buenas prácticas en la gestión de asociaciones	30
Referencias	34
Anexo 1	36

## Introducción

El proyecto CIA hace que la relación entre jóvenes y mayores sea extremadamente positiva, permitiendo por un lado el desarrollo de habilidades personales y profesionales basadas en el intercambio de conocimientos y experiencias entre jóvenes y mayores a través de Consejos Cívicos Locales Intergeneracionales, con el objetivo de mejorar la empleabilidad de los jóvenes y permitir su acceso a la toma de decisiones cívicas, con especial referencia al colectivo de jóvenes que, por su escasa formación, experiencia o nivel de desarrollo de competencias, tienen mayores dificultades para incorporarse al mercado laboral.

Esta guía pretende ofrecer a los facilitadores (personas jóvenes cuyo trabajo es administrar los Consejos y conseguir medidas/acciones/proyectos/propuestas) las herramientas prácticas necesarias para gestionar adecuadamente la actividad de los Consejos, poner en práctica las habilidades aprendidas y generar las interrelaciones apropiadas entre los CIAs y los trabajadores juveniles, agentes de empleo, ONGs, autoridades locales y regionales y otros grupos objetivo. Por otro lado, esta Guía también pretende:

- ❖ Enseñar a la juventud a utilizar la inteligencia emocional como medio para desarrollar competencias y habilidades interpersonales a través de las relaciones entre personas jóvenes en el trabajo diario dentro de un CIA.
- ❖ Dar pautas adecuadas para promover a través de los Consejos Intergeneracionales la participación activa de la juventud en la toma de decisiones cívicas.

# 1. La relación con las personas mayores como fuente de conocimiento y experiencia

Vivimos en una sociedad donde las nuevas tecnologías han ganado un papel protagonista en nuestro día a día, donde se premia la velocidad antes que la calidad, valores muy distintos a los que teníamos hace unas décadas.

Las personas mayores y las jóvenes viven al mismo tiempo, pero de forma diferente. Por eso es necesario promover la importancia de la cooperación intergeneracional.

Con el aumento de la esperanza de vida y el creciente desarrollo de las nuevas tecnologías, se ha creado una brecha entre estas dos generaciones, además de que en general existen fuertes prejuicios sobre las personas mayores. Estos son estereotipados por muchos de los jóvenes. Por ejemplo, los ancianos suelen ser vistos como personas enfermas, con pérdida de memoria, aisladas, solitarias, deprimidas, anticuadas, amables, cariñosas, entre otros adjetivos. Las formas de pensar y actuar entre las distintas generaciones son increíblemente diferentes. Cuanto mayor es la diferencia de edad, más difícil es la comunicación y el entendimiento entre ambas personas. Por otra parte, los medios de comunicación también desempeñan un papel muy importante en la imagen que se tiene de las personas mayores.



Imagen 1 Fuente: [Pinterest](#)

La relación entre jóvenes y mayores ofrece muchas ventajas para ambos grupos.

"El conocimiento, la sabiduría y la experiencia son bienes sociales que normalmente se acumulan con la edad y sobreviven a la resistencia física.... Quienes están dotados del arte de la escritura y rodeados de documentos impresos apenas pueden apreciar el valor inestimable de que una persona de edad avanzada posea más conocimientos que cualquier otra fuente a su alcance" (Simmons, 1945: 131).

Las personas mayores son una gran fuente de sabiduría, basada en experiencias vividas durante años. La juventud debe aprovecharla para que adquiera más conocimientos y empatía. A través de los recuerdos de las personas mayores aprenden la historia y sus orígenes de forma inconsciente.

Es necesario entender que las personas mayores tienen mucho que aportar al desarrollo de la sociedad, por lo que se les debe dar la oportunidad de dar su aporte y participar en cualquier situación de la vida cotidiana. Esto se logra creando los espacios necesarios para que todos los grupos generacionales se complementen y fortalezcan con la capacidad y experiencia de unos y la energía y juventud de otros.

Por otra parte, los conocimientos y la experiencia adquiridos a lo largo de la vida no son un bien personal, sino un bien social. Las personas mayores tienen el derecho y la obligación de transmitir los conocimientos y la experiencia acumulados a lo largo de los años. Es una oportunidad para adquirir nuevos conocimientos, respeto y responsabilidad social; también favorece un cambio de percepción hacia las personas mayores que conduce a una sociedad para todas las edades.

La promoción de actividades intergeneracionales aporta a los jóvenes el conocimiento de un pasado en el presente, la experiencia, el conocimiento, las anécdotas, los consejos basados en la experiencia y la afinidad. Pero, sobre todo, "el contacto con los mayores aporta una visión más empática y cercana al envejecimiento y a la experiencia de la propia vida". La importancia de la comunicación entre individuos de distintas generaciones no sólo radica en el fortalecimiento de los vínculos entre las personas. No se trata sólo de armonizar el entorno en el que se desarrollan dinámicas como la vida familiar o académica, sino que pretende enseñar a los más jóvenes a vivir en sociedad, a comparar estilos de vida, a ser conscientes del valor de las cosas y del valor de la vida, a aprender de las experiencias reales, la poca importancia de lo material, en definitiva, a ser capaces de ver la vida desde otra perspectiva.



Además, la promoción de estas actividades intergeneracionales no sólo beneficia a las personas jóvenes, ya que adquieren conocimientos basados en experiencias reales, sino que también beneficia a las personas mayores ya que, entre otras cosas, es una forma de inclusión de este colectivo en la sociedad, favoreciendo el envejecimiento activo.

El envejecimiento activo (EA) es definido por la OMS (2002) como "el proceso por el cual se optimizan las oportunidades de bienestar físico, social y mental a lo largo de la vida, con el objetivo de ampliar la esperanza de vida saludable, la productividad y la calidad de vida a medida que las personas envejecen".

El término "activo" tiene un significado amplio que se caracteriza por la participación continua en la esfera privada y comunitaria, la mejora o el mantenimiento de las competencias individuales y la búsqueda de un nuevo modelo de sociedad donde el envejecimiento sea el protagonista de sus vidas, siendo relevante el aspecto educativo por las oportunidades de aprendizaje a lo largo del ciclo vital (Bermejo, 2010).

Los beneficios para las personas mayores que participan en experiencias educativas incluyen no solo el desarrollo de estrategias de afrontamiento eficaces, sino también el interés por nuevas actividades, la integración social y el desarrollo de nuevas redes sociales; es decir, el aumento de la calidad de vida (Villar y Serrat, 2014).

El objetivo es, por tanto, integrar a las personas mayores en "una sociedad para todas las edades" (Naciones Unidas, 2000), en la que cada persona, con sus propios derechos y responsabilidades, tenga un papel activo que desempeñar en sociedades inclusivas y respetuosas con los derechos humanos.

En definitiva, habría que promover la comunicación y la cooperación intergeneracional como forma de reforzar el vínculo entre las personas jóvenes y mayores, lo que, además de favorecer a ambos colectivos, mejoraría la vida social.

## 2. La participación de los jóvenes en la toma de decisiones cívicas

Durante sus años de juventud, la gente joven descubre y experimenta ciertos conceptos como la participación cívica, la ciudadanía, el capital social, los deberes y derechos que tienen con la sociedad. Surge la posibilidad de mostrar y poner en práctica sus convicciones. Formar parte de una asociación les permitirá mostrar a la comunidad que les rodea sus objetivos o incluso ejercer su derecho a voto, cumpliendo con sus deberes y derechos cívicos. La ciudadanía suele definirse con alguien que conoce bien sus derechos y que cumple con sus deberes cívicos.

Tradicionalmente, la ciudadanía se considera un conjunto de derechos, responsabilidades y obligaciones. Para una juventud cada vez más influenciada por una cultura individualista, es importante transmitir a las personas jóvenes la noción de que la ciudadanía consiste en mucho más que obligaciones, ya que también está llena de derechos y responsabilidades.

Los jóvenes deberían invertir más tiempo en su participación social y política. Aunque no son necesariamente desinteresados, todavía hay mucha ignorancia y abstención de votar. Es necesario entonces cambiar la forma tradicional de participación ciudadana, reinventando las formas de participación y acompañando a las personas jóvenes en medio del cambio.



Imagen 2 Fuente: [Cartonistgroup](#)

A continuación se exponen grandes ejemplos de la participación de las personas jóvenes en Portugal.



## 2.1. Presupuesto Participativo de la Juventud

El Presupuesto Participativo de la Juventud es un proceso de participación democrática en el que los ciudadanos de entre 14 y 30 años pueden presentar y decidir sobre proyectos de inversión pública.

El Estado portugués considera a sus ciudadanos más jóvenes como parte integrante de la sociedad portuguesa, por lo que se pretende que participen cada vez más en las decisiones cívicas colectivas, manteniendo al mismo tiempo una actitud vigilante sobre la actuación de los organismos públicos.

Esta iniciativa pretende contribuir a la mejora de la democracia innovando y reforzando las formas de participación de los colectivos de jóvenes. Es una apuesta por el espíritu creativo y el potencial emprendedor de las personas jóvenes.

El municipio de Valongo es una referencia nacional e internacional por el trabajo desarrollado en torno a una política activa de promoción de la ciudadanía y la participación comunitaria en la democracia local.

El Presupuesto Participativo de la Juventud de Valongo (OPJV) es un proyecto que permite a los jóvenes de entre 6 y 35 años de edad participar y formar parte de la vida cívica del municipio, a través de la creación de proyectos para ser implementados en la comunidad.

El OPJV permite a los jóvenes no sólo presentar sus ideas, sino también construirlas, debatirlas y ponerlas en práctica.

Implementado desde 2014, el Presupuesto Participativo de la Juventud de Valongo ha ido creciendo y conquistando un lugar ejemplar de buenas prácticas en este tema.

En la edición de este año se han seleccionado 141 propuestas, de las que se seleccionarán 15 proyectos. Las categorías para la presentación de proyectos son:

- ❖ Proyectos de ámbito escolar: proyectos que se limitan a la zona interna de uno o varios centros escolares públicos o privados;
- ❖ Proyectos de tendencia generacional: proyectos destinados a crear actividades innovadoras, que integran una interacción obligatoria de personas mayores y niños/jóvenes en las distintas fases del proyecto;
- ❖ Proyectos extraescolares: todos los demás proyectos que se desarrollen en el municipio de Valongo.

## 2.2. Consejos Municipales de la Juventud

Los Consejos Municipales de la Juventud son el órgano consultivo del municipio en asuntos relacionados con la política de juventud. Se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- ❖ Colaborar en la definición y ejecución de las políticas municipales de juventud, asegurando su articulación y coordinación con otras políticas sectoriales, concretamente en los ámbitos del empleo y la formación profesional, la vivienda, la educación y la enseñanza superior, la cultura, el deporte, la salud y la acción social;
- ❖ Garantizar la audiencia y representación de las entidades públicas y privadas que, en el ámbito municipal, realizan actividades relacionadas con la juventud;
- ❖ Contribuir a la profundización del conocimiento de los indicadores económicos, sociales y culturales relacionados con la juventud;
- ❖ Promover la discusión de asuntos relacionados con las aspiraciones y necesidades de la población joven que vive en el respectivo municipio;
- ❖ Promover la difusión de los trabajos de investigación relacionados con la juventud;
- ❖ Fomentar las iniciativas de las personas jóvenes a nivel local;
- ❖ Colaborar con los órganos municipales en el ejercicio de sus competencias en materia de juventud;
- ❖ Fomentar y apoyar las actividades de las asociaciones juveniles, asegurando su representación ante las autoridades locales, así como ante otras entidades públicas y privadas, nacionales o extranjeras;
- ❖ Promover la colaboración entre las asociaciones juveniles en su ámbito de actuación.

La estructura de un Consejo Municipal de la Juventud es la siguiente:

- ❖ El alcalde, que preside;
- ❖ Un miembro de la asamblea municipal de cada partido o grupo de ciudadanos votantes representados en la asamblea municipal;
- ❖ El representante del municipio en el consejo regional de la juventud;



- ❖ Un representante de cada asociación juvenil con sede en el municipio inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones Juveniles (RNAJ);
- ❖ Un representante de cada asociación de estudiantado de primaria y secundaria con sede en el municipio;
- ❖ Un representante de cada asociación de estudiantado de educación superior con sede en el municipio;
- ❖ Un representante de cada federación de estudiantado inscrita en el RNAJ, cuyo ámbito geográfico se circunscriba al área del municipio, o en el que las asociaciones de estudiantado con sede en el municipio representen más del 50% de los miembros;
- ❖ Un representante de cada organización juvenil del partido con representación en los órganos municipales o en la Asamblea de la República;
- ❖ Un representante de cada asociación juvenil y el equivalente a las asociaciones juveniles, a nivel nacional.

El Consejo Municipal de la Juventud de Valongo (CMJV), donde se encuentra la Associação Sójovem, comenzó a actuar el 20 de marzo de 2015, en Vila Beatriz, en Ermesinde.

## 3. Cómo implantar un CIA

### 3.1. Pasos para implementar un CIA

Para preparar una reunión del consejo nos encontramos con un proceso en el que podemos encontrar diferentes fases que deben ser planificadas y cuidadosamente pensadas para que el resultado sea un éxito.



Imagen 3 Fuente: [Medium](#)

#### 1. La fase preliminar

La fase preliminar tiene gran importancia, ya que una preparación adecuada ayudará a evitar algunos problemas que puedan surgir en las reuniones del consejo.

Para ello, llevaremos a cabo las siguientes tareas:

- ❖ Establecer los objetivos de cada reunión del consejo, que se incluirán en un orden del día o plan de debate.
- ❖ Cada reunión del consejo debe tener un objetivo bien definido, ya que de él depende su éxito. Los participantes conocerán el tema concreto que van a tratar, lo que les dará tiempo para formarse un juicio u opinión antes de compartir y dialogar durante el consejo.
- ❖ Preparar el material o la documentación que pueda ser útil para la reunión.
- ❖ La preparación de documentos no siempre es absolutamente necesaria, pero en muchas reuniones puede ser muy útil disponer de documentación para entregar a los participantes, ya sea preparando una presentación de diapositivas, gráficos o informes o entregando documentación personalizada.

- ❖ También será necesario asegurar la disponibilidad de algunos materiales básicos, como: proyector, pizarra, cuadernos y bolígrafos para los asistentes, etc.
- ❖ Realizar la invitación a tiempo. La invitación es el aviso mediante el cual se informa a los participantes del orden del día y la agenda. Debe indicar la fecha, el lugar, la hora y la duración de la reunión que se va a celebrar e informar de los puntos clave que se van a tratar en la misma. Es muy importante que la invitación se redacte de forma clara y precisa y que se haga con suficiente antelación para que los participantes tengan tiempo de organizarse.
- ❖ Cada reunión debe tener una hora de inicio y de finalización. En general, las reuniones no deben exceder de dos horas y media y, si son más largas, debe preverse un descanso.
- ❖ Crear una atmósfera adecuada teniendo en cuenta el entorno físico o los aspectos materiales del ambiente. El ambiente puede influir más de lo que pensamos en el desarrollo de una reunión del consejo. Habrá que tener en cuenta los siguientes factores clave:
  - El tamaño de la sala en la que se celebra la reunión: debe ser siempre proporcional al número de personas que participan en el consejo, ya que un espacio demasiado grande genera una sensación de distancia y tiende a reducir la comunicación, y uno muy pequeño puede generar sensaciones de incomodidad que acaban interfiriendo en la concentración.
  - Distribución de los asientos: lo ideal es crear una distribución circular o elíptica para que todos los participantes puedan verse para facilitar el diálogo y la comunicación, garantizando la cercanía y que nadie quede excluido del espacio.
  - Iluminación, temperatura y ventilación: también hay que tener en cuenta cualquier factor que influya en la comodidad de los asistentes y les haga sentirse bien en el espacio para que no tengan que preocuparse por distracciones innecesarias.
  - Seguridad: es muy importante garantizar la ausencia de riesgos o peligros en el entorno para el desarrollo de la reunión con seguridad para todos los participantes.

## 2. Durante la reunión

Las reuniones deben llevarse a cabo de forma que sean productivas y gratificantes; que despierten la motivación de los participantes.

Debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- ❖ La presentación de los temas a tratar.
- ❖ El coordinador expondrá los temas a tratar en la reunión, de forma clara y comprensible para todos los asistentes, presentando de forma atractiva e interesante incluyendo si es necesario algún apoyo visual (gráficos, imágenes...) Además, se redactará el acta y se leerá y aprobará el acta relativa a la reunión anterior del Consejo.
- ❖ Seguir un método ordenado. El Consejo se reunirá para trabajar sobre determinados temas sobre los que se intercambiarán opiniones encaminadas a encontrar soluciones y adoptar medidas adecuadas a los intereses del Consejo. Para ello, deberá seguirse un método que incluya al menos los siguientes pasos:
  - Definición del tema a tratar
  - Análisis, debate y resolución de dudas
  - Desarrollo de soluciones creativas
  - Selección de una solución que pueda traducirse posteriormente en un programa o acción
- ❖ También es importante controlar el tiempo y las intervenciones de cada participante para que todos puedan intervenir y hacerlo de forma equitativa.
- ❖ La duración de la reunión es muy importante, ya que, si se extiende más de una hora y media, lo ideal es hacer descansos de entre 15 minutos y media hora para que los asistentes no se agoten.
- ❖ Cierre de la reunión: es conveniente hacer un pequeño repaso de las conclusiones alcanzadas durante la sesión y realizar un pequeño y breve ejercicio de evaluación sobre el desarrollo de la reunión. Por último, no hay que olvidar agradecer a cada participante su asistencia.

### 3. Al finalizar la reunión

- ❖ Actas: al final de cada reunión del consejo, el responsable (secretario) debe redactar el acta. El acta es un documento formal que sirve para reflejar el contenido de las reuniones. Su redacción es impersonal (salvo que uno de los participantes quiera que se recoja expresamente alguna de sus intervenciones) y debe incluir los siguientes puntos:
  - Nombres de los asistentes a la reunión
  - El lugar y la hora de la reunión
  - Orden del día (Agenda)
  - Resumen de los temas tratados
  - Acuerdos alcanzados
  - Hora de finalización de la reunión
  - Firmas del secretario y del coordinador
  
- ❖ Evaluación a posteriori: además de la evaluación y el balance de la reunión, es necesario hacer un seguimiento de la aplicación y el desarrollo de las decisiones adoptadas.

### 3.2. Técnicas de dinamización para un CIA

Durante las reuniones del consejo intergeneracional se debe fomentar la participación de todo el grupo para que todos puedan aportar sus opiniones, puntos de vista y valoraciones y así los frutos de las reuniones sean diversos, inclusivos y completos.

Para ello se pueden utilizar diversas técnicas de dinamización, siempre a partir de las siguientes premisas básicas:

- ❖ Antes de utilizar una técnica en particular, es necesario que se haya explicado su funcionamiento de tal manera que todos los participantes la comprendan.
  
- ❖ Se debe mantener un ambiente agradable y relajado en todo momento.

- ❖ Debemos participar activamente y animar a otros compañeros a participar, consolidando el sentimiento de grupo unido.
- ❖ Las interacciones no tienen que ser forzadas bajo ninguna circunstancia.
- ❖ Se pueden solicitar todas las aclaraciones necesarias sobre el funcionamiento de cada técnica hasta que sean completamente claras para todos.

## 1. Pensamiento creativo

Cuando se une un grupo diverso, como en el caso de los consejos intergeneracionales, las posibilidades creativas se multiplican. Por eso es importante permitir que salgan a la luz todos los pensamientos creativos que puedan surgir en las reuniones.

Lo primero que hay que hacer es identificar claramente el objetivo en el que se empezará a realizar el pensamiento creativo. Una vez identificado, cada uno podrá empezar a pensar en sus propias inquietudes sobre el tema en cuestión y cómo les afecta en su vida real, para lograr una implicación grupal en la meta a alcanzar.

El ambiente debe ser lo más abierto y relajado posible, dando lugar a la risa, el humor y la diversión. Nadie debe tener miedo de expresar sus pensamientos, ya que bajo ninguna circunstancia será juzgado. Habrá total libertad para que todos expresen sus ideas con la seguridad de que no pueden equivocarse de ninguna manera.

Después de todo, la única regla básica para implementar el pensamiento creativo es precisamente romper las reglas. La lógica y la coherencia se dejan de lado y el proceso puede resultar complicado o incluso parecer caótico en determinados momentos. Se pueden realizar juegos o retos que fomenten el pensamiento lateral.

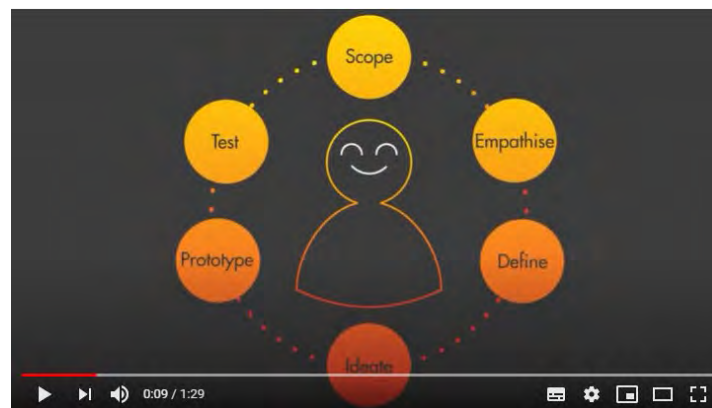
Todas las intervenciones son importantes, pero también lo es perder el miedo a los posibles silencios que pueden ocurrir durante un proceso de pensamiento creativo. Los momentos de introspección son muy positivos en los ejercicios creativos y no debes sentir tensión para que se manifiesten.

El ritmo será rápido y habrá espacio para las intervenciones de todos, saltando de uno a otro y conectando entre ellos para que cada punto de vista sume.



Finalmente, se sacarán conclusiones entre todos los participantes, considerando todas las ideas creativas que se han planteado durante el ejercicio de pensamiento creativo de la reunión.

En el siguiente video se puede ver un estudio de diseño de pensamiento creativo (puede activar los subtítulos en su propio idioma):



Video 1 Fuente: [Youtube](#)

## 2. Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una técnica fantástica para hacer fluir diferentes ideas dentro de un grupo con el fin de encontrar la más adecuada para resolver un problema o lograr un objetivo.

Para llevar a cabo una buena lluvia de ideas, el ambiente debe ser muy cómodo y relajado. Incluso se pueden realizar pequeños juegos de calentamiento antes de comenzar a romper el hielo. Todos deben sentirse libres en el espacio, poder levantarse y caminar, moverse, cambiar de lugar si quieren estar lo más cómodos posible.

Antes de comenzar, debemos plantearnos el objetivo sobre el que se abordarán las ideas que presentará cada participante.

Además, habrá un lugar donde se escriban las ideas que surjan, ya sea una pizarra, un cartel o un dispositivo informático para que sean visibles para todos.

Con un límite de tiempo establecido, cada participante puede presentar sus ideas a medida que surjan.

No es necesario seguir ningún orden, y es importante que ninguna idea sea excluida o criticada. A veces, la idea menos pensada saca a relucir la clave de nuestra solución para el objetivo. Sin embargo, siempre debemos intentar no alejarnos demasiado del tema central. Es importante no aplicar

ningún tipo de censura para que las ideas fluyan sin trabas. Incluso las ideas que pueden parecer extravagantes al principio, pero que seguramente aportan algo de valor, deben permitirse.

Lo ideal para mantener un ritmo rápido y motivador es que cada idea se formule con frases cortas, aunque se exprese sin causa aparente.

Una vez alcanzado el límite de tiempo, el grupo lee todo lo recogido en el medio elegido y elige los favoritos entre todos. No es necesario quedarse solo con uno de ellos. De hecho, lo ideal es combinar varios para lograr el resultado deseado.

El siguiente video ayudará a comprender las técnicas de la lluvia de ideas (se pueden activar los subtítulos el propio idioma idioma):



Video 2 Fuente: [Youtube](#)

## 2. Juego de rol

En la técnica del juego de rol, los asistentes a la reunión actúan como si estuvieran en el escenario asumiendo un rol, un papel, pero sin las limitaciones de un guión o argumento previamente establecido.

El objetivo de esta técnica es representar una situación grupal o social elegida con un marco de referencia que se acuerde de antemano.

Con este tipo de herramienta se aumenta la creatividad de los participantes y se logra una mayor fluidez dentro del grupo.

Para llevarlo a cabo, lo primero que hay que hacer es elegir a las personas que darán vida al juego de roles. Se puede hacer por parejas, en grupos o que sólo suban al escenario dos o tres personas mientras los demás miran.

A continuación, el coordinador dará instrucciones precisas sobre la situación a representar; delimitará la situación, explicará cómo se comportarán los personajes representados, dónde se encuentran, el contexto de la acción, incluso se pueden utilizar objetos como decoración o atrezzo.

Luego debe haber tiempo para que los participantes interioricen y preparen su papel/rol, hagan preguntas sobre la actuación que van a realizar, etc.

Una vez iniciada la actuación, la dinámica no debe interrumpirse para permitir que fluya libremente entre los actores. La posición que se defiende durante la actuación debe hacerse siempre desde el rol que se le ha asignado, aunque en todo momento será necesario hacer uso de la improvisación y el juego.

Al finalizar el ejercicio, los demás participantes en la reunión pueden discutir cómo han visto la actuación, las conclusiones que han extraído y las principales características de los personajes que se han representado y cómo han desarrollado la situación que se les presentó.

Este ejercicio es perfecto para relativizar creencias arraigadas que muestran determinados roles y también para empatizar con ellos, poniéndose fácilmente en el lugar del otro y experimentando la realidad de una situación desde diferentes puntos de vista.

En el siguiente video se explica 5 formas de usar el juego de rol en eLearning (se pueden activar los subtítulos el propio idioma idioma):



Video 3 Fuente: [Youtube](#)

#### 4. Grupos nominales

Esta técnica grupal se utiliza para la generación de ideas y el análisis de problemas, pero siguiendo una metodología más estructurada que la



explicada anteriormente y permitiendo llegar a un gran número de conclusiones fundamentadas.

Promueve el consenso considerando todas las opciones del grupo, incluidas las minoritarias, y priorizará las más interesantes.

Es una técnica ideal para esos momentos en los que se necesita o se prefiere un estilo de toma de decisiones más estructurado y viene muy bien para que incluso aquellos que tienen más dificultades para participar puedan hacerlo sin problemas.

Para comenzar con esta técnica, la tarea se definirá mediante una pregunta clara y directa que se redactará para que todos la vean. Se pueden hacer las preguntas necesarias y solicitar las aclaraciones apropiadas hasta que todos los participantes comprendan perfectamente el significado de la pregunta.

Luego, cada participante genera ideas de forma individual y tranquila, escribiendo sus ideas en tarjetas (una idea por tarjeta) durante un tiempo limitado suficiente para hacer un ejercicio de introspección y reflexión.

Una vez que todas las tarjetas estén listas, el coordinador escribirá cada una de las ideas en una pizarra u otro dispositivo que sea visible para todos. Cada participante puede solicitar tiempo para explicar su idea de manera más amplia y hacer preguntas y aclaraciones al respecto.

Una vez explicadas y vistas por todos, se asignará puntuación a cada una de las ideas, priorizando aquellas que hayan obtenido más votos en el recuento de las mismas.

Con las ideas elegidas sobre la mesa, el grupo puede empezar a trabajar en su desarrollo.

El siguiente video explica el significado de los grupos nominales: (se pueden activar los subtítulos el propio idioma idioma):



Video 4 Fuente: [Youtube](#)

## 4. Habilidades duras para la organización y aplicación de un CIA

En el proceso de contratación de un determinado candidato, lo primero que se comprueba son sus aptitudes, su formación y su experiencia profesional. Sin embargo, ¿son estas habilidades duras las más importantes a la hora de elegir un candidato para coordinar un Consejo Cívico Intergeneracional? No sólo los conocimientos y la experiencia son importantes para alguien que coordine un Consejo Cívico Intergeneracional. Cada vez se da más importancia a las denominadas habilidades blandas; pero ahora nos centraremos en las habilidades duras.

Las competencias duras incluyen las habilidades y los conocimientos que pueden ponerse a prueba o confirmarse con certificados o diplomas. En general, este tipo de competencias se adquieren a través del proceso de aprendizaje o de la experiencia personal. Las competencias duras pueden adquirirse y mejorarse a lo largo de la vida mediante la práctica y la mejora de las habilidades.

Un buen director de un CIA debe saber escuchar y formular claramente sus expectativas. Es importante que quien ocupe este puesto directivo sea también capaz de motivar al equipo y crear un buen ambiente.



Image 3 Fuente. [Bulbapp.com](http://Bulbapp.com)

### 4.1. Habilidades duras de un director de un CIA

Los candidatos a un puesto de dirección del Consejo Cívico Intergeneracional deben conocer los objetivos y la tarea en la que van a actuar. Desempeñar la función de director de un CIA también requiere:

- ❖ **Conocimiento profesional:** la persona que ocupe un puesto de dirección de un CIA debe ser un especialista en este campo. Es

importante que actualice y amplíe constantemente sus conocimientos.

- ❖ **Capacidad de utilizar programas informáticos:** crear un calendario de actividades, preparar presentaciones, analizar datos... para desempeñar sus funciones con eficacia, el director de un CIA debe dominar el uso del ordenador.
- ❖ **Gestión del presupuesto:** el director de un CIA vela por la sabia gestión de los recursos materiales. La capacidad de planificar, contabilizar y controlar los gastos puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de un Consejo Cívico Intergeneracional.
- ❖ **Gestión de equipos:** el director de un CIA es responsable de la calidad del trabajo del equipo, por lo que debe estar preparado para esta exigente función. La organización del trabajo de los miembros del grupo requiere una preparación exhaustiva.
- ❖ **Conocimiento de lenguas extranjeras:** uno de los requisitos fundamentales para los puestos directivos de un CIA es el conocimiento fluido de lenguas extranjeras, especialmente el inglés. Esto es especialmente importante en la inclusión de los refugiados e inmigrantes dispuestos a utilizar nuestros servicios.

## 4.2. Gestión del Consejo Cívico Intergeneracional

El papel más importante del director es decidir el tipo de gestión que va a aplicar en su Consejo Cívico Intergeneracional: gestión estratégica u operativa.

La diferencia entre la gestión estratégica y la gestión cotidiana (operativa) es el horizonte temporal. Aunque este conocimiento es común entre los directivos, no siempre se utiliza de igual manera en la práctica. El apego al presente, que da una mayor sensación de control, la costumbre de anteponer las tareas urgentes a las importantes y la incapacidad de abandonar las ideas y esquemas de actuación utilizados anteriormente, hacen que la mayoría de los responsables de las organizaciones se centren en la gestión operativa. Sin embargo, no sólo el horizonte temporal distingue a ambos tipos de gestión. Las diferencias entre ellos se muestran comparados en la siguiente tabla:

Gestión operativa	Gestión estratégica
Se centra en las actividades actuales.	Se centra en el desarrollo a largo plazo de la organización.
Su objetivo es garantizar la continuidad de las actividades diarias de manera fluida.	Su objetivo es buscar nuevas vías de desarrollo mediante la mejora y la innovación.
Si se requiere un cambio, el problema se resuelve ad hoc.	Gracias a ella, la organización se centra en la gestión planificada del cambio.
Facilita la entrega periódica de servicios o productos de cierta calidad.	Influye en el desarrollo de la oferta, enriqueciéndola con nuevos servicios y productos.
Las decisiones se toman una vez o según los procedimientos establecidos.	Las decisiones se toman teniendo en cuenta sus efectos a largo plazo.
Efecto: estabilidad actual.	Efecto: crear soluciones de futuro.

El director del CIA debe decidir la mejor estrategia para su Consejo Cívico Intergeneracional.

### 4.3. Funciones de la gestión

Los principios de la gestión pueden reducirse a cuatro funciones críticas. Estas funciones son planificar, organizar, dirigir y controlar.

- ❖ **Planificar:** implica el fijar objetivos y determinar un curso de acción para lograr esos objetivos. La planificación requiere que los directivos sean conscientes de las condiciones ambientales a las que se enfrenta su organización y prevean las condiciones futuras. También requiere que los directivos sean buenos tomadores de decisiones.



- ❖ **Organizar:** implica el desarrollo de una estructura organizativa y la asignación de recursos humanos para garantizar el cumplimiento de los objetivos. La estructura de la organización es el marco en el que se coordinan los esfuerzos. La estructura suele representarse mediante un organigrama, que ofrece una representación gráfica de la cadena de mando dentro de una organización. Las decisiones tomadas sobre la estructura de una organización suelen denominarse decisiones de diseño organizativo.
  
- ❖ **Dirigir:** implica las fuentes sociales e informales de influencia que se utilizan para inspirar la acción de los demás. Si los directivos son líderes eficaces, sus empleados se sentirán entusiasmados al esforzarse por alcanzar los objetivos de la organización.
  
- ❖ **Controlar:** el control consiste en garantizar que el rendimiento no se desvíe de las normas. El control consta de tres pasos:
  - Establecer normas de rendimiento
  - Comparar el rendimiento real con los estándares
  - Adoptar medidas de corrección cuando sea necesario

Las normas de rendimiento suelen expresarse en términos monetarios, como los ingresos, los costes o los beneficios, pero también pueden expresarse en otros términos, como las unidades producidas, el número de productos defectuosos o los niveles de calidad o de servicio al cliente..

### **Información útil para la organización del trabajo**

- ❖ Una estructura organizativa establecida que define las relaciones sustantivas y formales entre personas y actividades.
  
- ❖ Segregación de funciones, determinando la toma de decisiones y la responsabilidad de las personas.
  
- ❖ ❖ Normas, reglas, reglamentos adoptados, por ejemplo, la circulación de documentos en la organización, las normas aplicables resultantes de las disposiciones legales (por ejemplo, en materia de empleo) y los acuerdos internos.
  
- ❖ Normas específicas para el desarrollo de información y comunicación.

- ❖ Supervisión de las tareas de forma acordada.

**Se pueden definir todas las tareas que deben realizarse en la organización según cualquier clave, por ejemplo:**

**Tareas sustantivas:** todo lo relacionado con la realización de actividades, proyectos, estrategias, por ejemplo, organizar la formación de los cargos, prestar asesoramiento jurídico, impartir clases de animación en la sala común, digitalizar las grabaciones de los archivos, pero también la cooperación con los socios de la organización.

**Tareas administrativas y financieras:** se trata de tareas técnicas que permiten realizar eficazmente las tareas sustantivas, por ejemplo, trabajos de oficina o secretaría, correspondencia, pago del alquiler de locales, contabilidad de las solicitudes de subvención, administración de la página web, negociación con proveedores y contabilidad.

**Tareas formales (de organización):** se trata de las obligaciones relacionadas con el funcionamiento de la organización, su forma jurídica, especificadas en diversas normativas, por ejemplo, la publicación de un estado financiero anual, la presentación de declaraciones fiscales, el pago de remuneraciones, la firma de contratos; se han recogido una serie de obligaciones formales a las que se enfrenta cada organización en forma de normas formales y legales.

**Tareas relacionadas con las personas de la organización:** todo lo que concierne a las personas y los equipos de la organización, por ejemplo, coordinar el trabajo de los voluntarios, motivar a los miembros del equipo, comunicarse con los colegas.

## 4.4. Gestión comercial y marketing

¿Debería un Consejo Cívico Intergeneracional tener una estrategia de marketing?

La respuesta a esta pregunta parece obvia: **sí**.

Un Consejo Cívico intergeneracional debe tener una estrategia de marketing. Los objetivos y las herramientas para su aplicación constituyen la estrategia de marketing. Estas herramientas son el marketing mix, que es cada vez una combinación única de las llamadas 4P (producto, precio, plaza, promoción).

El concepto de **producto** se trata de forma bastante convencional: se aplica a los bienes y servicios que ofrecemos al cliente-receptor. Sin embargo,

¿cómo debe entenderse la noción de **precio** en el caso de la actividad estatutaria gratuita? Al fin y al cabo, el destinatario no paga por los bienes recibidos. Esto es cierto, pero los pagan los financiadores, patrocinadores o donantes. El precio, entendido en este caso como el coste unitario de los servicios o productos ofrecidos, es para ellos una información importante en base a la cual toman decisiones. Lamentablemente, muchas organizaciones - las que tienen una mala gestión financiera y no llevan una contabilidad de costes - no siempre saben cómo se define el precio de sus servicios de esta manera y cómo se compara con el nivel de precios del mercado. La **distribución** se refiere a las actividades relacionadas con la entrega de productos o servicios a sus destinatarios, en el lugar y el momento adecuados y de forma que satisfagan al cliente. También está la promoción, que incluye no sólo la publicidad, sino también la promoción de ventas, la venta personal, las relaciones públicas y el patrocinio. La **promoción** sirve para comunicarse con el consumidor y el entorno, centrándose principalmente en informar sobre la oferta y animarles a utilizarla.

Este es un ejemplo de cómo se puede utilizar el marketing mix. Supongamos que XXX ONG quiere organizar y llevar a cabo un curso de formación de dos días que prepare a 40 jóvenes desempleados para buscar activamente un empleo. Se ponen en contacto con nuestro Consejo Cívico Intergeneracional para presentar dos variantes.

Elementos del marketing mix	Variante A	Variante B
Producto (servicio)	<p>Una formación de 2 días en una fórmula fija, 8 horas cada día (4 horas por la mañana y 4 horas por la tarde con una breve pausa para comer).</p> <p>El programa de formación lo propone el formador recomendado, que ya ha realizado muchas formaciones similares y no tiene tarifas excesivas.</p> <p>El material de formación son presentaciones de</p>	<p>Dos sesiones de formación de 2 días (para 2 grupos) realizadas con la fórmula de aprendizaje mixto: 4 horas de formación presencial cada día y 4 horas de una tarea en línea que se realizará después de la formación.</p> <p>El programa se creará sobre la base de una sencilla encuesta entre los futuros participantes y una entrevista con el solicitante. La formación será impartida por un formador experimentado de su equipo. El material de formación</p>

	<p>aproximadamente 30 diapositivas por tema y las hojas de trabajo necesarias.</p> <p>La formación se llevará a cabo en el lugar de formación de la ONG XXX.</p>	<p>incluye presentaciones con 30 diapositivas por tema, una lista de bibliografía con enlaces a sitios web relevantes, material de formación y material complementario que se puede descargar del sitio web de la organización.</p>
Precio	<p>El precio (coste de formación por persona) es inferior a los precios medios del mercado local.</p>	<p>El precio es superior al nivel de precios medio de los cursos de formación impartidos en el mercado local.</p>
Distribución	<p>La formación tiene lugar en una fórmula fija, en una sala libre del centro de formación.</p>	<p>La formación tiene lugar en una sala de formación alquilada con instalaciones adecuadas, situada en algún lugar de la ciudad. La parte en línea está disponible en el sitio web de la organización, con inscripción e inicio de sesión.</p>
Promoción	<p>Correos electrónicos enviados a todos los participantes e información disponible públicamente en el sitio web de la organización y en Facebook.</p>	<p>Envío de correos electrónicos a los participantes y contacto con ellos por teléfono. Información publicada en el sitio web de la organización, en Facebook y en la página web. Anuncios en la prensa local.</p>

¿Cuál es la mejor variante?

La opción A es rápida y barata de aplicar, pero no garantiza la misma calidad que la opción B.

¿Cuál elegir? ¿Qué seguir? ¿La posición que queremos conseguir en el mercado? ¿Las normas que adoptamos?

En primer lugar, debemos guiarnos por las necesidades del cliente. El cliente en este caso es el ayuntamiento. Si le importa el tiempo y los bajos costes, la opción B le resultará menos atractiva que la opción A. Esto es marketing, dar al cliente lo que quiere, no lo que nos gustaría hacer.

Una buena estrategia de marketing se caracteriza por una adaptación precisa de la mezcla de marketing a las necesidades de los consumidores. Por eso es tan importante conocerlos regularmente. La investigación de la audiencia también nos permitirá hacer la segmentación adecuada, es decir, separar grupos de clientes con necesidades similares. Sólo entonces podremos empezar a diseñar una mezcla de marketing adecuada para cada grupo.

## 4.5. Gestión del presupuesto

Los fondos disponibles para los Consejos Cívicos Intergeneracionales pueden desglosarse en varias fuentes de financiación:

- ❖ **Fondos privados:** en la mayoría de los casos, son fundaciones que persiguen sus objetivos aportando dinero para la ejecución de proyectos por parte de otras organizaciones no gubernamentales;
- ❖ **Fondos gubernamentales:** fondos públicos transferidos por los ministerios y oficinas centrales principalmente en forma de concursos abiertos para apoyar la ejecución de tareas públicas por parte de organizaciones no gubernamentales;
- ❖ **Fondos de los gobiernos autónomos:** fondos públicos transferidos por los gobiernos autónomos de varios niveles en forma de concursos abiertos, ofertas para apoyar la ejecución de tareas públicas por parte de organizaciones no gubernamentales;
- ❖ **Fondos estructurales:** fondos públicos transferidos por instituciones designadas, la mayoría de las veces en forma de concursos abiertos; estos recursos proceden de los fondos de la Unión Europea y aplican los objetivos establecidos en los programas operativos;
- ❖ **Fondos de la UE:** fondos públicos transferidos por la Comisión Europea o instituciones designadas a nivel nacional;
- ❖ **Fondos del exterior:** Fondos transferidos por fundaciones extranjeras o gobiernos extranjeros directamente o a través de organizaciones o instituciones polacas que actúan en nombre de organizaciones o gobiernos extranjeros.

## 5. Buenas prácticas en la gestión de asociaciones

### Ejemplo 1 (Youth Bank)

El Youth Bank (YB) fue una iniciativa innovadora desarrollada en el Reino Unido, dirigida por "jóvenes para jóvenes". Los Youth Banks locales proporcionaban pequeñas cantidades de financiación para proyectos iniciados por jóvenes y destinados al beneficio de la comunidad.

La novedad del Youth Bank es que son los propios jóvenes los que toman las decisiones sobre la gestión de las delegaciones locales del YB y ofrece la oportunidad de que los jóvenes entren en relación con los financiadores. Estas delegaciones cuentan con el apoyo de organizaciones locales que colaboran en las tareas administrativas y en la formación de los jóvenes implicados.

La participación en un Youth Bank favorece el desarrollo de habilidades y proporciona experiencias que aumentan el potencial de los jóvenes en su papel como actores comunitarios. Ofrecen un amplio abanico de oportunidades: participación comunitaria, desarrollo de nuevas habilidades y competencias profesionales, conocimiento y relación con otros agentes sociales.

Para la comunidad, la existencia de los YB locales permite la interrelación de los jóvenes con otros actores y esto genera un mayor conocimiento mutuo y confianza social.

### Ejemplo 2 (Parque de actividades intergeneracional)

"Parque de actividades intergeneracional" será un estudio que describe un enfoque que fomenta la comunicación intergeneracional en el uso de los espacios abiertos y verdes. En consecuencia, la creación de espacios abiertos y verdes innovadores y orientados al futuro para jóvenes y mayores debería incluirse en la planificación de los gobiernos locales.

En las ciudades, no sólo los niños, sino también los ancianos, necesitan espacios de diseño y movimiento adecuados a su edad. Hay que tener en cuenta que los espacios abiertos y verdes no son sólo lugares de juego para los niños, sino también oportunidades para los ancianos. En este punto, se fomentará la movilidad y la alegría del movimiento. En este caso, "¿Qué oportunidades de movimiento/juego atractivas y funcionales pueden ofrecerse a todos los grupos de edad de la ciudad?" A partir de esta

pregunta, se tratará de crear un espacio en el que se establezcan lazos intergeneracionales y se encuentren jóvenes y mayores.

Los espacios integrados tienen la característica de contribuir positivamente a la vida de cada participante. Del mismo modo, el "parque para todos" contará con oportunidades independientes de la edad para que las personas pasen su tiempo de ocio de forma significativa solo o con otras personas. Con el desarrollo del parque, se ofrece a los residentes del barrio un atractivo espacio abierto y verde, con lo que el barrio gana en valor. Ofrecerá a la comunidad oportunidades para que las personas con y sin discapacidad, la juventud y las personas mayores sean independientes entre sí y tengan la oportunidad de estar juntos en el mismo lugar.

En el parque de eventos se puede practicar deporte y movimiento. Además, a través de las actividades de ocio, los encuentros sociales intergeneracionales e interculturales contribuirán a la aceptación mutua y a la comunicación social intergeneracional de la región.

### **Los beneficios de los parques de actividades intergeneracionales**

Los estudios demuestran que las interacciones entre personas jóvenes y mayores suelen suscitar fuertes sentimientos de alegría y compañerismo entre ambos. Cuando se les permite pasar tiempo con jóvenes y adolescentes, los mayores se benefician de:

- ❖ Mejora de la comunicación
- ❖ Mejora de la autoestima
- ❖ Mejoras en la toma de decisiones
- ❖ Mejora de la memoria
- ❖ Sentir que ayudan a la siguiente generación y que marcan la diferencia en una sociedad futura
- ❖ Sentirse apreciado y valorado

Hay tantas lecciones de vida, habilidades y momentos de disfrute que pueden ser posibles cuando las dos generaciones colaboran y aprenden unas de otras. Los parques locales ofrecen la oportunidad perfecta para presentar a las personas mayores locales a los jóvenes locales y darles un espacio seguro para disfrutar juntos de actividades impactantes.

### **Ejemplo 3 (Conecta Joven)**

La iniciativa de la red Conecta Joven destaca como un proyecto que cambia los roles establecidos. Cambia los roles de la enseñanza tradicional y parte de la idea de que los jóvenes pueden enseñar mucho a los adultos: nuevas tecnologías, convivencia, interculturalidad, etc.

En Asturias (España), Conecta Joven es un proyecto que promueve el intercambio generacional, siendo un punto de acogida para personas de diferentes edades y culturas. Lo más positivo del proyecto es su fuerte componente intercultural, así como su valor educativo tanto para jóvenes como para adultos.

Conecta Joven tiene como objetivo promover la participación de los jóvenes en su comunidad a través de acciones formativas dirigidas a reducir la brecha digital de otros colectivos como personas mayores, inmigrantes, etc.

El proyecto pretende intervenir en contextos interculturales, implicando a personas de nacionalidad española y de otras nacionalidades tanto en equipos de voluntarios como en grupos de formación de adultos.

Los principales objetivos del programa son:

- ❖ Educar a los jóvenes en la participación
- ❖ Formar a los adultos en la educación digital

En Asturias, además, se pretende formar a los adultos en la lucha contra la brecha digital en un contexto intercultural.

Los adultos en esta iniciativa tienen un papel especial: por un lado representan el apoyo a los jóvenes que realizan las actividades, y por otro, representan el grupo objetivo de la experiencia, mientras forman parte de los grupos de formación en alfabetización digital.

### **Ejemplo 4 (Programa para la creación de un huerto urbano)**

El objetivo principal de este programa es sensibilizar socialmente y fomentar la participación comunitaria para informar y concienciar a las personas mayores y a la juventud de las características y necesidades de ambos colectivos, así como de la importancia de la participación social.

Objetivos específicos:





- ❖ Contribuir a la formación de valores como la igualdad, la generosidad o la solidaridad, en las personas mayores y en la juventud.
- ❖ Crear un espacio de encuentro para la práctica de los valores sociales.
- ❖ Generar dinámicas participativas que favorezcan el Envejecimiento Activo, y la incorporación efectiva de los jóvenes a la sociedad, a través de las relaciones intergeneracionales.

Este programa se realizó en Madrid, en el distrito de Fuencarral en el periodo 2012-2014.

Organización: ASISPA (asispa.org).

## **DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Relaciones intergeneracionales a través de:

- ❖ Reuniones de coordinación y organización de actividades.
- ❖ Voluntariado juvenil: actividad conjunta en el tiempo libre con los mayores.
- ❖ Creación de un Huerto Urbano entre ambos colectivos.
- ❖ Actividades lúdicas donde interactúen.
- ❖ Reuniones de valoración y evaluación.

## **RESULTADOS**

- ❖ Vínculos de amistad, entre las personas mayores y los jóvenes.
- ❖ Refuerzo de valores como la igualdad, la generosidad, la responsabilidad.
- ❖ Gran implicación en el proyecto por parte de los participantes y continuidad en el tiempo.

## Referencias

Câmara Municipal de Valongo. 2021. *Câmara Municipal de Valongo*. [online] Recuperado de: <https://www.cm-valongo.pt/>

Cambero Rivero, Santiago (2018): "*De la brecha a la huella generacional*". The Conversation. Recuperado de: <https://theconversation.com/de-la-brecha-a-la-huella-generacio-nal-106953>

Cambero Rivero, Santiago & Díaz Galván, Deborah (2019): *Aprendizaje a lo largo de la vida como estrategia de envejecimiento activo. Caso de estudio de la Universidad de Mayores de Extremadura*. Recuperado de: <https://ojs.uv.es/index.php/RASE/article/view/13227>

ECC (2007). *Join Report on Social Inclusion and Social Protection*. Countries Profiles. Brussels: European Communities Council

Gródek-Szostak, Zofia; Kajrunajtys, Danuta; Ochoa Siguencia, Luis; Szelağ-Sikora, Anna. (2019). SHAPING ENTREPRENEURIAL SKILLS THAT INCREASE PROFESSIONAL ACTIVATION OF WOMEN IN RURAL AREAS. 4673-4677. 10.21125/iceri.2019.1151.

Gródek-Szostak, Zofia; Kajrunajtys, Danuta; Ochoa Siguencia, Luis; Kopiec, Agnieszka. (2019). THE INTER-ORGANIZATIONAL NETWORK MANAGEMENT MODEL AND THE DIFFUSION OF INFORMATION. SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference. 6. 178. 10.17770/sie2019vol6.3683.

Gródek-Szostak, Zofia; Ochoa Siguencia, Luis; Szelağ-Sikora, Anna; Sikora, Jakub. (2020). KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ICT COMPETENCIES. CASE STUDY OF SOCIAL INCLUSION OF ADULTS IN A DIGITAL ENVIRONMENT. 7946-7950. 10.21125/iceri.2020.1762.

Marzano, Gilberto & Ochoa Siguencia, Luis. (2018). LEARNING FROM THE KNOWLEDGE AND EXPERTISE OF OTHERS. SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference. 5. 137. 10.17770/sie2018vol1.3083.

Ochoa Siguencia, Luis. (2018). CONTEMPORARY INFORMATION TECHNOLOGIES IN BUSINESS MANAGEMENT.

Ochoa Siguencia, Luis; Halemba, Piotr; Herman, Damian; Gródek-Szostak, Zofia. (2019). PERSONAL EXPERIENCE AND THE CONSTRUCTION OF KNOWLEDGE: THE CASE OF UNDERGRADUATE TOURISM MANAGEMENT STUDENTS. 10.21125/edulearn.2019.1486.



Ochoa Siguencia, Luis & Marzano, Gilberto & Kaczmarczyk, Patrycja. (2017). Online work-space-shared management to support collaborative learning.

Olhar, V., 2021. *São 40 os projectos candidatos ao Orçamento Participativo Jovem de Valongo | Verdadeiro Olhar*. [online] Verdadeiro Olhar. Recuperado de: <https://verdadeiroolhar.pt/2020/10/07/sao-40-os-projectos-candidatos-ao-orcamento-participativo-jovem-valongo/>>

OMS (2002). *Envejecimiento activo, un marco político*. Madrid: Organización Mundial de la Salud

OPJovemPortugal, E., 2021. *OPJP - Orçamento Participativo Jovem (OP Jovem)*. [online] OPJP - Orçamento Participativo Jovem (OP Jovem). Recuperado de: <https://opjovem.gov.pt/>

Sánchez-García, Javier; Ochoa Siguencia, Luis; Gródek-Szostak, Zofia; Ochoa-Daderska, Renata; Kopiec, Agnieszka; Szelağ-Sikora, Anna; Velinov, Eng. Emil; Sikora, Jakub; Niemiec, Marcin; Akarcay, Yeliz. (2020). Adult Social Inclusion in a Digital Environment: DIGITAL NEEDS FOR SOCIAL SERVICES. 10.5281/zenodo.3944800.

Sánchez Martínez, Mariano (2011). *“Relaciones intergeneracionales” en IMSERSO: Libro Blanco del envejecimiento activo*. Madrid: Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad Secretaría General de Política Social y Consumo Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO)

Wiremaze.com. 2021. *Orçamento Participativo Jovem de Valongo é referência de boas práticas num estudo internacional*. Recuperado de: <https://www.wiremaze.com/noticia/orcamento-participativo-jovem-de-valongo-e-referencia-de-boas-praticas-num-estudo-internacional>

## Anexo 1

### **Cómo activar los subtítulos de Youtube en un idioma determinado**

[YouTube](#) puede mostrar subtítulos -también conocidos como closed captions- en los vídeos subidos a la plataforma para proporcionar un texto escrito útil junto al audio.

Los subtítulos pueden ser generados automáticamente o proporcionados por el usuario que subió el video, y activar y desactivar los subtítulos es un proceso rápido y fácil cuando estás viendo un video.

A continuación, indicamos cómo activar esos subtítulos en YouTube, ya sea que esté en una computadora o usando la aplicación móvil.

### **Cómo activar subtítulos en YouTube en un navegador web**

1. Se pueden activar los subtítulos haciendo clic en el ícono CC en la parte inferior de un video de YouTube. Aparecerá una línea roja debajo del icono cuando se hayan habilitado los subtítulos ocultos.
2. También se puede ajustar la configuración de los subtítulos haciendo clic en el icono de rueda dentada. Si hay subtítulos disponibles para un video, aquí estará disponible una selección de subtítulos generados y otros formatos.

### **Cómo activar subtítulos en YouTube en la aplicación móvil**

Se puede activar los subtítulos en YouTube al mirar videos en iPhone o Android en la aplicación móvil.

Habilitar subtítulos en ambos dispositivos es rápido y fácil. Se puede activar y desactivar la configuración en solo unos pocos pasos. Así es cómo:

1. Tocando el menú de tres puntos en la esquina superior derecha.
2. Tocando el ícono CC, o Subtítulos, en el menú.
3. Seleccionando el tipo de subtítulos preferible.