

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y
PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO



TEMA DE INVESTIGACIÓN:
SISTEMAS DE RETROALIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DE INTERVENCIONES
EN ORGANIZACIONES DE SOCIEDAD CIVIL CON ENFOQUE DE
JUVENTUDES EN CABAÑAS Y CUSCATLÁN DE EL SALVADOR
DURANTE EL AÑO 2022 A 2025.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAESTRO EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y
PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO

PRESENTADO POR:
LINDA MARINA PARADA
ANDRADE

DOCENTE ASESOR:
ABNER ESTRADA

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, 04 DE OCTUBRE DEL 2025

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Ing. Juan Rosa Quintanilla

RECTOR

Dra. Evelin Farfán Mata

VICERRECTOR ACADEMICO

MSc. Roger Armando Arias Alvarado

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

SECRETARIO GENERAL

AUTORIDADES

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

MSc. Hugo Pineda

DECANA

MSc. Oscar Duarte

VICEDECANO

Dr. José Humberto Morales

DIRECTOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por brindarme la fortaleza y la sabiduría que me permitieron culminar este proceso, que no solamente es un título académico, sino más bien supone un crecimiento personal el cual le pido me permita poder compartirlo desde todos los entornos donde me desenvuelvo.

A mi prometido Dennis, por todo su apoyo, paciencia y comprensión durante todo este trayecto de crecimiento profesional y personal, por creer en mí, por todo su amor sincero, por motivarme a seguir siempre adelante y animarme con ternura, gracias por esas noches de desvelo, por celebrar conmigo cada pequeño logro, tu apoyo ha sido un motor para mí, y tu compañía mi lugar seguro en los momentos de cansancio y dudas, gracias por tener la cura para todo mal.

A mi madre Marlene, por ser un ejemplo de perseverancia y de amor incondicional, gracias por acompañarme con amor en cada meta que me trazo, por enseñarme a persistir aun cuando todo esté en contra, por ser mi ejemplo de fortaleza y enseñarme a que las cosas las puedo lograr si trabajo por ellas, gracias por dejarme luchar.

A mi padre Wilfredo, mi ejemplo de tenacidad quien de pequeña siempre creyó en mí, y aunque ahora su pequeña ya está grande, acá siempre tendrá a su chelita inquieta, gracias por enseñarme a luchar por las causas justas, de ti saque mi espíritu aventurero, pero también aprendí que no hay nada mejor que casa.

A mi hermano Paquito, gracias hermano por creer en mí y apoyarme en cada travesía que se me ocurre, espero siempre ser ese faro al que puedas llegar cuando lo necesites, gracias por ser mi compañero de mil batallas.

A mi familia por apoyarme incondicionalmente, gracias por creer en cada paso que doy, gracias por ser pilar importante en mi crecimiento personal y profesional.

A cada una de mis amigas y amigos, gracias por estar siempre que lo he necesitado, aun cuando sepan que se me es difícil buscar ayuda, gracias por creer en mí, y porque siempre emprendemos nuevos viajes extraordinarios.

A mis colegas y amigas Claudia, Tati e Ivonne quienes fueron un apoyo enorme y una compañía fundamental en esas noches de desvelo de tareas, risas e historias, que bendición poder coincidir en este posgrado con cada una y aprender de ustedes.

A mi asesor de tesis Abner, gracias por toda tu orientación y guía en este proceso, tu compromiso y dedicación han sido pieza clave para el desarrollo de esta investigación, gracias por escucharme y tenerme paciencia, por creer en tu grupo y exigirnos lo necesario.

A mi abuelo Don Paco Parada, a ti te dedico cada uno de mis triunfos, te extraño mi pájaro carpintero.

¡Mil gracias a cada una y cada uno de ustedes!

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	3
LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE ILUSTRACIONES	6
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	7
INTRODUCCIÓN	8
RESUMEN	11
CAPÍTULO 1.....	1
FUNDAMENTOS CONCEPTUALES: RETROALIMENTACIÓN, APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y PARTICIPACIÓN JUVENIL.....	1
1.1 Concepto de retroalimentación y su evolución en las Organizaciones.....	2
1.2 Enfoques constructivistas en la retroalimentación y el aprendizaje	6
1.3 Aprendizaje organizacional en OSC con enfoque de juventudes	13
1.4 Juventudes como sujetos de cambio: participación, poder y acción colectiva	16
CAPÍTULO 2.....	26
PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS Y SISTEMAS DE RETROALIMENTACIÓN EN OSC CON ENFOQUE DE JUVENTUDES	26
2.1. Modelos y mecanismos de retroalimentación en organizaciones juveniles.....	27
2.2. Organización G y Colectivo C desde sus sistemas de retroalimentación	34
2.3. Prácticas de participación y sus niveles en las OSC	44
2.4 Barreras y condiciones para el aprendizaje en las OSC	50
CAPÍTULO 3.....	59
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Y MEJORA DE INTERVENCIONES EN CLAVE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	59
3.1 Adaptabilidad y aprendizaje en intervenciones juveniles.....	60
3.2 Limitaciones estructurales, culturales y metodológicas	67
3.3 Lecciones aprendidas en la implementación de proyectos en Cabañas y Cuscatlán.....	74
3.4 Propuestas para fortalecer la retroalimentación en las OSC con enfoque juvenil.....	82
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	98
ANEXO 1.....	100
ANEXO 2.....	101
ANEXO 2.....	104
ANEXO3	106
ANEXO 4.....	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro Comparativo de modelos de retroalimentación basado en organizaciones con enfoque de juventudes	32
Tabla 2. Triangulación de resultados.....	40
Tabla 3. Dimensiones de participación juvenil en Organización G y Colectivo C.....	47
Tabla 4. Resumen de limitantes y barreras de Organización G y Colectivo C	56
Tabla 5. Limitaciones estructurales, culturales y metodológicas	72
Tabla 6. Lecciones aprendidas que responden a las limitaciones estructurales.	77
Tabla 7. Lecciones aprendidas en contraste a las limitaciones culturales y metodológicas.....	79
Tabla 8. Lecciones aprendidas en contraste a limitaciones de recursos y sostenibilidad organizativa.	81
Tabla 9. Consideraciones de los mecanismos de aprendizajes.....	86
Tabla 10. Roles y responsabilidades	89
Tabla 11. Rubrica de incorporación de criterios de aprendizaje	91
Tabla 12. Identificación de hallazgos	92

LISTA DE ILUSTRACIONES

Esquema 1. Clasificación de las Organizaciones de Sociedad Civil.....	3
Esquema 2. Relación entre formación y productividad.....	5
Esquema 3. Rompecabezas MEAL	10
Esquema 4. Ciclo de comunicación del mecanismo de retroalimentación.....	11
Esquema 5. Diseño de Flujograma del mecanismo de retroalimentación.....	12
Esquema 6. Componentes del aprendizaje organizacional.....	15
Esquema 7. Operacionalización de la Ley de juventud a través del INJUVE	18
Esquema 8. Datos del censo población 2024	21
Esquema 9. Ciudadanía juvenil: algunos elementos conceptuales y variables que la condicionan.....	24
Esquema 10. Características del modelo de bucle en organizaciones juveniles	28
Esquema 11. Características del Modelo de evaluación transformativa aplicado a juventudes organizadas.....	30
Esquema 12. Retroalimentación adaptativa	31
Esquema 13. Modelo de Gobernanza de Organización G.....	35
Esquema 14. Sistema de Monitoreo y Evaluación de Organización G.....	36
Esquema 15. Sistema de retroalimentación de Organización G.....	37
Esquema 16. Estructura de gobernanza de Colectivo C.....	38
Esquema 17. Sistema de retroalimentación de Colectivo C.....	39
Esquema 18. Escalera de participación de Arnstein.....	44
Esquema 19. Dimensiones de participación juvenil.....	46
Esquema 20. Categorías de análisis de las limitaciones de las OSC con enfoque de juventudes.....	52
Esquema 21. Modelo de planificación adaptativa de intervenciones sociales.....	61
Esquema 22. Ejemplo de aplicación de modelo adaptativo: Procesos de liderazgo de organizaciones juveniles.....	62
Esquema 23. Teoría de Cambio Colectivo C	65
Esquema 24. Mecanismos de retroalimentación	85
Esquema 25. Herramienta de aprendizaje	87
Esquema 26 Flujograma de proceso.....	93

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal.
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
CCI	Colectivo G de Ilobasco.
CID Juvenil	Centros Integrales de Desarrollo Juvenil.
CNSP	Consejo Nacional de Seguridad Pública.
CONJUVE	Consejo Nacional de la Juventud.
DLJ	Desarrollo Liderado por Jóvenes.
DNJ	Dirección Nacional de la Juventud.
FECAMYPE	Fondo de Emprendimiento y Capital de Trabajo para las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE).
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.
LAEX	Ley de Agentes Extranjeros
MEAL	Por sus siglas en inglés que hacen referencia a Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje.
MEAL DPro	Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo.
M&E	Monitoreo y Evaluación.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OGES	Organización G El Salvador.
OIT	Organización Internacional del trabajo.
ONG	Organización No Gubernamental.
OSC	Organizaciones de Sociedad Civil.
PE	Planificación Estratégica.
PM4NGOS	Organización sin fines de lucro que promueve la profesionalización de gestión de proyectos orientado a personas que trabajan en ONGs, orientando a la mejora de sus prácticas a e impactos de las intervenciones sociales.
RAEX	Registro de Agentes Extranjeros.
SIMAPRO	Sistema de Medición y Avances de productividad.
SMART	Por sus siglas en inglés hace referencia a indicadores que puedan ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en tiempo).
TdC	Teoría de Cambio

INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge de la necesidad de identificar *como los mecanismos de retroalimentación y aprendizaje dentro de las Organizaciones de Sociedad Civil influyen en la mejora continua de sus intervenciones con la incorporación del enfoque de juventudes entre 2022 y 2025*, esto a través del estudio de las experiencias de casos directo de Organización G y Colectivo C¹ pertenecientes a Cuscatlán y Cabañas, esto como respuesta a las transformaciones sociales, políticas y culturales que atraviesa el país en la promoción de la participación de juventudes desde su rol protagónico a través de la necesidad de incorporación de aprendizajes que les permitan evaluar, mejorar y replicar sus buenas prácticas, generando capacidades de adaptación para los contextos cambiantes y diversos a los que se enfrentan las organizaciones de juventudes.

Como resultado de los diálogos con las organizaciones, así como con el panel de jurado se identificó la necesidad de salvaguardar la integridad de las entidades y sus miembros, por lo que se ha optado por renombrar a las organizaciones bajo seudónimos genéricos *Organización G y Colectivo C*. Esta medida permite El uso de estos nombres alternativos permite que los hallazgos sobre gobernanza, gestión de fondos y retos de seguridad sigan siendo de suma utilidad para la academia y otras OSC, pero bajo un esquema de blindaje ético que mitiga cualquier posible persecución o estigmatización derivada de los resultados presentados.

El objetivo general de la investigación es el analizar la influencia de los sistemas de retroalimentación y aprendizaje organizacional en la mejora de intervenciones en las Organizaciones de Sociedad Civil con enfoque de juventudes Organización G y Colectivo C, durante el período 2022 al 2025, en consecución a ello se establecen tres objetivos específicos que se logran alcanzar a lo largo del desarrollo capitular:

- Conocer cómo las OSC Organización G y Colectivo G que trabajan con juventudes aplican e incorporan sus sistemas de retroalimentación y aprendizaje organizacional durante el periodo 2022 al 2025.
- Analizar las limitaciones y desafíos que enfrentan las OSC de juventudes en la implementación de procesos de retroalimentación y aprendizaje organizacional.
- Proponer estrategias y herramientas para fortalecer los sistemas de retroalimentación y aprendizaje organizacional para OSC centrada en juventudes, permitiendo la optimización de sus intervenciones y la replicación efectiva de buenas prácticas en el territorio.

El estudio se sustenta desde la teoría del constructivismo partiendo de la noción de aprendizaje organizacional, donde las organizaciones son concebidas como sistemas abiertos, dinámicos y adaptativos que se transforman mediante la retroalimentación constante proveniente de sus actores internos y externos, focalizando su estudio desde las OSC con enfoque de juventudes lo que permite partir de como la retroalimentación se interpreta no solo como un flujo de información, sino como un proceso participativo de construcción de sentido y conocimiento colectivo, estas teorías también permiten posicionar a las juventudes no solo como beneficiarias de los procesos

¹ Por razones de seguridad ética y tras un con actores claves OSC y panel evaluador, sus nombres reales han sido sustituidos por Organización G y Colectivo C a lo largo de este informe, con el fin de proteger su integridad institucional.

institucionales, sino más bien trascienda una comprensión como actores epistémicos de las mismas organizaciones.

A raíz de esto, se establece el enfoque de la investigación, donde se destaca una investigación cualitativa y descriptiva la cual busca comprender cómo las OSC generan, gestionan, interpretan y aplican la información proveniente de sus intervenciones, iniciativas y/o proyectos, convirtiéndose en aprendizaje organizacional, además de esto se recolectó la información relevante mediante el análisis de fuentes primarias de información obtenidas a través del muestreo no probabilístico, el cual es aplicado para investigaciones de carácter cualitativo y en consecuencia a ello el tipo de muestra que se implementó fue principalmente muestreo intencional o por criterio lo que permitió obtener la información necesaria con base a la experiencia directa sobre los procesos de retroalimentación dentro de las OSC (membresía activa, asamblea, junta directiva, personas encargadas de ejecución de proyectos y/o otros jóvenes que forman parte de las OSC), así como además se complementa con análisis de fuentes secundarias (documentos oficiales y/o de consulta dentro de cada organización); para esto se emplearon técnicas como entrevistas semiestructuradas y grupos focales, los cuales permitieron captar narrativas y significados asociados a la retroalimentación y el aprendizaje organizacional, el análisis de estos resultados se realizó mediante la codificación temática y categorización inductiva lo que facilitó el análisis de patrones en los discursos y la construcción de categorías relacionadas con los mecanismos, barreras y condiciones para la retroalimentación participativa.

La estructura de esta investigación se organiza en tres capítulos, el primer capítulo se denomina “Fundamentos conceptuales: retroalimentación, aprendizaje organizacional y participación juvenil” este comprende cuatro subcapítulos donde se establece el enfoque teórico del que se sustenta el estudio, comprendido por los apartados: concepto de retroalimentación y su evolución en las Organizaciones, enfoques constructivistas en la retroalimentación y el aprendizaje, aprendizaje organizacional en OSC con enfoque de juventudes y juventudes como sujetos de cambio: participación, poder y acción colectiva, concatenado desde un enfoque constructivista ya que permite interpretar los contextos diversos a los que como las juventudes se enfrentan desde sus acciones dentro de la organización generando oportunidades de respuestas innovadoras ante los conflictos que puedan enfrentar, donde el aprendizaje se genera a través de las experiencias e interacciones con el entorno y de los andamiajes que cada persona tiene; expresado a nivel organizativo a partir con la realidad concreta, generando diálogos horizontales y fomentando acciones colectivas transformadoras.

Para el desarrollo de los siguientes capítulos se encontrará un análisis a nivel teórico y su contraste con las fuentes primarias de información obtenidas a través del levantamiento con las OSC que son parte de este estudio, dichos datos fueron recogidos a través de la aplicación de entrevistas y grupos focales con guías de preguntas dirigidas a la membresía de las dos organizaciones, así como la consulta de fuentes secundarias brindadas por las OSC; esto con el fin de identificar como se desarrollan los procesos de sistematización de aprendizajes desde el enfoque de juventudes en el departamento de Cabañas y Cuscatlán; parte de los hallazgos colectados, surgieron a partir de la triangulación del análisis de estos instrumentos con sus respectivas categorías de análisis. Este proceso permitió develar que la aplicación de estos modelos de aprendizaje (intencionados y no intencionados) surgen y se enlazan con el constructivismo desde la consolidación del aprendizaje colectivo entre pares y la escucha activa tanto de su membresía como de sus poblaciones de intervención.

En el capítulo dos denominado “prácticas organizativas y sistemas de retroalimentación en OSC con enfoque de juventudes” se desarrollan los siguientes subcapítulos: modelos y mecanismos de retroalimentación en organizaciones juveniles, Organización G y Colectivo C desde sus sistemas de retroalimentación, prácticas de participación y sus niveles en las OSC y las barreras y condiciones para el aprendizaje en las OSC. El tercer capítulo denominado “capacidad de adaptación y mejora de intervenciones en clave de aprendizaje organizacional” está integrado por cuatro subcapítulos: adaptabilidad y aprendizaje en intervenciones juveniles, limitaciones estructurales, culturales y metodológicas, lecciones aprendidas en la implementación de proyectos en Cabañas y Cuscatlán y propuestas para fortalecer la retroalimentación en las OSC con enfoque juvenil, donde se establecen lecciones aprendidas mediante la compilación de categorías: Metodologías, alianzas estratégicas, gobernanza, Monitoreo y evaluación, uso de recursos (que incluyen financieros, capital humano, materiales y otros, sostenibilidad, así como dinámicas organizativas y carga operativa a través de la ejecución de los proyectos e iniciativas que son parte de este estudio.

A raíz de esto, surge el alcance de esta investigación que no solo aporta una comprensión holista de las dinámicas de retroalimentación y aprendizaje organizacional en las dos OSC de estudio sobre todo desde su trabajo con juventudes durante el período 2022 al 2025 si no también genera una contribución metodológica creación de una guía denominada “*De experiencias a transformaciones: Guía para promover la cultura de aprendizaje en organizaciones de juventudes*” el cual genera una propuesta para poder fortalecer los procesos y sistemas de retroalimentación en las OSC con enfoque juvenil de Cabañas y Cuscatlán, partiendo desde la necesidad de incorporar herramientas y estrategias claves para generar una cultura de aprendizaje dentro de cada una de ellas. Se finaliza con las conclusiones y recomendaciones que responden directamente a los objetivos planteados dentro de la investigación.

Dentro limitantes del estudio se destaca que, el carácter contextual y temporal de la investigación se encuentra circunscrito al número reducido de organizaciones y al tiempo específico que se estableció para la misma, además por el tipo de estudio que se priorizó realizar, el enfoque cualitativo, el muestreo y la muestra constituyen una fortaleza interpretativa, sin embargo debido a los hallazgos encontrados permiten ser valorado bajo las realidades de otras organizaciones, lo que facilita un ejercicio de contraste que permite identificar lecciones aprendidas y adaptar las herramientas de retroalimentación propuestas a las necesidades particulares de otras organizaciones, optimizando así sus intervenciones sociales.

Como resultado de los diálogos con las organizaciones, así como con el panel de jurado se identificó la necesidad de salvaguardar la integridad de las entidades y sus miembros, por lo que se ha optado por renombrar a las organizaciones bajo seudónimos genéricos *Organización G* y *Colectivo C*. Esta medida permite El uso de estos nombres alternativos permite que los hallazgos sobre gobernanza, gestión de fondos y retos de seguridad sigan siendo de suma utilidad para la academia y otras OSC, pero bajo un esquema de blindaje ético que mitiga cualquier posible persecución o estigmatización derivada de los resultados presentados

**SISTEMAS DE RETROALIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DE INTERVENCIONES
EN ORGANIZACIONES DE SOCIEDAD CIVIL CON ENFOQUE
DE JUVENTUDES EN CABAÑAS Y CUSCATLÁN DE EL
SALVADOR DURANTE EL AÑO 2022 A 2025.**

POR

Linda Marina Parada Andrade

RESUMEN

Las Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) han sido claves para afrontar los desafíos estructurales de América Latina y El Salvador, ya que, desde las carencias que cada estado enfrente se divisa una necesidad de cobertura de diversas demandas sociales, sobre todo para aquellas organizaciones que trabajan con poblaciones en condición de vulnerabilidades específicas como las que tienen enfoque de juventudes, si bien la labor que hasta la fecha han desempeñado ha sido estratégica en su contribución con el desarrollo local, aún hay mucho camino por recorrer, sobre todo en aquellas organizaciones que se encuentran con la necesidad de contar con sistemas de aprendizaje adaptados que permitan identificar el alcance de sus intervenciones para adaptarse a los contextos dinámicos que atraviesan.

Es así como dentro de esta investigación se presentan y desarrollan el cómo se desenvuelven los sistemas de retroalimentación y aprendizaje organizacional de Organización G y Colectivo G contribuyendo a interpretar desde las experiencias de la membresía de las organizaciones, aquellos aciertos y errores que atraviesan en la ejecución de sus iniciativas, intervención y/o proyecto, incluyendo el análisis del aprovechamiento de oportunidades de mejora, trascendiendo desde lo individual a lo colectivo, esta perspectiva es sumamente importante si se trata de OSC con enfoque de juventudes ya que genera una comprensión desde los contextos diversos a los que como joven se enfrentan desde sus acciones dentro y fuera de la organización generando oportunidades de respuestas innovadoras.

Hablar de retroalimentación sin abordar sus sistemas podría generar un riesgo que descontextualice sus hallazgos, usualmente cuando se piensa en estos sistemas se suele ligar a ONG's más complejas, sin embargo, incorporar estas herramientas y estrategias debería de ser una práctica importante en todos los niveles de organización comunitaria, ya que el aprendizaje organizacional permite fortalecer las intervenciones desde todos los sectores; es así como el compromiso de incorporar estos mecanismos no solo suponen un esfuerzo para organizaciones mucho más estructuradas y consolidadas, sino también para todas desde el desarrollo territorial, escuchar a la población y a la propia membresía puede significar una optimización de recursos, ya que orienta los recursos implementados en las acciones de manera más efectiva lo que concatena al fortalecimiento de capacidades y su proyección hacia nuevas oportunidades en la diversificación y gestión de sus fuentes de financiamiento, así como en su articulación.

Desde el constructivismo se explica cómo las organizaciones construyen sus conocimientos con base a aquellos aciertos y errores que atraviesan en la ejecución de sus

iniciativas, intervenciones y/o proyectos para interpretarlos y generar aprendizajes de esto de estas experiencias de la membresía de las organizaciones, sin embargo, no se basa únicamente en los andamiajes desde lo colectivo, sino más bien se debe de complementar a través de la comprensión e interpretación de la realidad concreta, generando diálogos horizontales y fomentando acciones transformadoras, el reto que se encuentra en este estudio es el trascender de estos aprendizajes intencionado ni sistematizados hacia la consolidación de una cultura de aprendizaje organizacional.

Esta investigación tiene como estudio a las organizaciones: Organización G y Colectivo C, las cuales se catalogan como organizaciones de Sociedad Civil cuyo enfoque es el trabajo con juventudes diversas, siendo además una cualidad que su membresía ampliada está compuesta por personas dentro del rango de juventudes²; si bien tienen diferencias en sus estructuras organizativas ya que una está legalmente constituida y la otra actúa desde sociedad civil la cual depende de voluntariado puro, ambas buscan aplicar en sus espacios la participación juvenil que permita desde el ejercicio ciudadano, esto a nivel individual y colectivo; donde se alinea a promover la incidencia desde los últimos niveles de la escala de participación, en ellos se desatacan desafíos a los que se enfrentan sobre todo desde los contextos, en respuesta a ello, ambas organizaciones buscan implementar una perspectiva innovadora con estrategias y mecanismos que favorecen los espacios seguros de expresión y retroalimentación, sin embargo su reto principal se encuentra en transformar estos hallazgos en aprendizajes sistematizados, esto puede interpretarse como un desafío significativo proyectado como una oportunidad para consolidar una agenda y cultura de aprendizaje organizacional de manera formal, aspecto clave para sumar y utilizar sus recursos de manera oportuna y efectiva en lugar de duplicar esfuerzos.

Con esto último surge la necesidad de contar con la guía práctica orientada a la gestión y sistematización de los aprendizajes que las organizaciones desarrollan, estableciendo recomendaciones estratégicas para que las OSC puedan implementar sistemas de retroalimentación y aprendizaje organizacional adaptados a cada uno de sus contextos. La generación de aprendizaje en esta área no solo contribuye al fortalecimiento de las organizaciones estudiadas, sino que también podrá servir de referencia para otras organizaciones con trabajo territorial que puedan estar enfrentando desafíos similares; que permita la generación de herramientas y estrategias para la optimización de recursos, y sobre todo visibilizar la importancia de establecer líneas claras para la sistematización de las buenas prácticas que encamine los proyectos y/o acciones, sin importar el tamaño de la organización y/o del recurso a ejecutar. Este punto de partida permitirá a nuevos investigadores desarrollar nuevos enfoques metodológicos y/o generar herramientas oportunas para la sistematización de los procesos de retroalimentación.

² Tomando como referencia la legislación vigente de El Salvador.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES: RETROALIMENTACIÓN, APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y PARTICIPACIÓN JUVENIL

La retroalimentación ha sido una acción clave desde varios procesos en diferentes sectores y niveles como educación, salud, sector público, en instituciones (gubernamentales y no gubernamentales) en sus procesos de fortalecimiento interno y externo, así como en Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) desde actividades específicas como consultas ciudadanas, procesos de formación, revisión de estrategias, en procesos de monitoreo y evaluación.

Sin embargo, es de destacar que este concepto no solo se origina desde lo social y empresarial, sino también se encuentra desde otras áreas científicas y de investigación; donde retroalimentar posee una connotación estratégica para el avance de conocimientos y para la mejora continua de los procesos, lo cual permite optimizar los mismos a través de un intercambio de información y/o experiencias, esto supone una acción necesaria de recapitulación y análisis detallado de los pasos, actividades y/o acciones que permiten o genera bases sólidas para el aprendizaje organizacional.

Desde la teoría de análisis principal de esta investigación “el constructivismo” los procesos de retroalimentación y aprendizajes permiten analizar la forma en la que los entornos y las personas interactúan en él, quienes a través de sus opiniones, percepciones y situaciones construyen estos conocimientos y necesidades desde la colectividad; generando así identificación de prácticas y áreas de mejoras, estos hallazgos y niveles de priorización de necesidades deben incluir una respuesta y establecer un proceso de lecciones aprendidas para la mejora de esa acción específica en curso y de futuras intervenciones.

Esto es imperativo para poder co-construir espacios de aprendizaje más intencionales donde las juventudes de las organizaciones tengan mayor voz y voto, ya que desde la práctica se percibe que muchos de estos procesos se realizan de manera espontánea e informal, inclusive en algunas ocasiones sin ser planificados.

Hablar de aprendizaje organizacional desde un enfoque de juventudes obliga a enlazar los procesos de retroalimentación con la participación juvenil, donde a través de un análisis de este sector de la población y desde un enfoque interseccional; pueda generar mecanismos de participación integral, convocatorias clara y a tiempo, acceso a información, entornos seguros donde se evite el adulto centrismo, derecho a voz y voto, claridad en los procesos de toma de decisiones y fundamentalmente el respeto a las decisiones y acuerdos que se puedan llegar a tomar; esto permitirá una apropiación de los resultados de los proyectos o iniciativas ya que desde el constructivismo se perfilan como actores activos que generen una cultura organizacional de dialogo más flexible.

1.1 Concepto de retroalimentación y su evolución en las Organizaciones

La retroalimentación proviene del latín “retro” que significa hacia atrás y alimentación del latín “alimentatio” que significa acción de alimentar; que en efectos prácticos hace referencia al refuerzo o remembranza de un proceso o una acción. El concepto técnico lo introdujo formalmente Norbert Wiener en 1948, con la palabra “Feedback” en las ciencias de la ingeniería a través de la cibernética en el estudio de los sistemas autoregulados, para Wiener, este se establecía como un proceso de comparación:

“El feedback es el proceso mediante el cual un sistema compara su salida con una norma deseada y ajusta su comportamiento.”³

Por su lado, Capra y Pier desde su concepto de retroalimentación enfatiza esta acción desde el objetivo de auto regular y ajustar:

“La retroalimentación es un proceso mediante el cual los efectos de una acción son devueltos al sistema como información, lo que permite la autorregulación y el ajuste dinámico del sistema frente a su entorno”⁴

Ambas posturas marcaron un hito importante para la incorporación del término en otros procesos, posterior a ello se fueron incorporando a estas ciencias sociales como en la filosofía y la psicología desde el conductismo clásico de Skinner y Jackson, sin embargo, no fue hasta los 60s cuando se empezaron a desarrollar las teorías sobre aprendizaje organizacional que el término se acuña para la gestión y administración.

Esto puede suscitarse en diferentes niveles desde el sector educación, salud, público, en instituciones en sus procesos de fortalecimiento, Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s), ya sea en actividades específicas como consultas ciudadanas, procesos de formación, revisión de estrategias, en procesos de monitoreo y evaluación, entre otras; cada una de estas tiene su forma de aplicación según la orientación del área o sector al que va dirigido; pero parten de este mismo sentido de refuerzo.

Otro concepto muy importante de incorporación a este análisis es el de las Organizaciones de Sociedad Civil (OSC), las cuales son aquellas instancias que buscan promover el bienestar social y la participación ciudadana a través del desarrollo un poco más comunitario, sus ejes de trabajo dependen de su razón de ser y de sus planes estratégicos, sin fines de lucro. Pueden existir diferentes tipos de OSC, pero se destacan las más comunes en El Salvador: Colectivos (Ciudadanos, de mujeres, de juventudes, entre otros), redes comunitarias, Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS), entre otras.

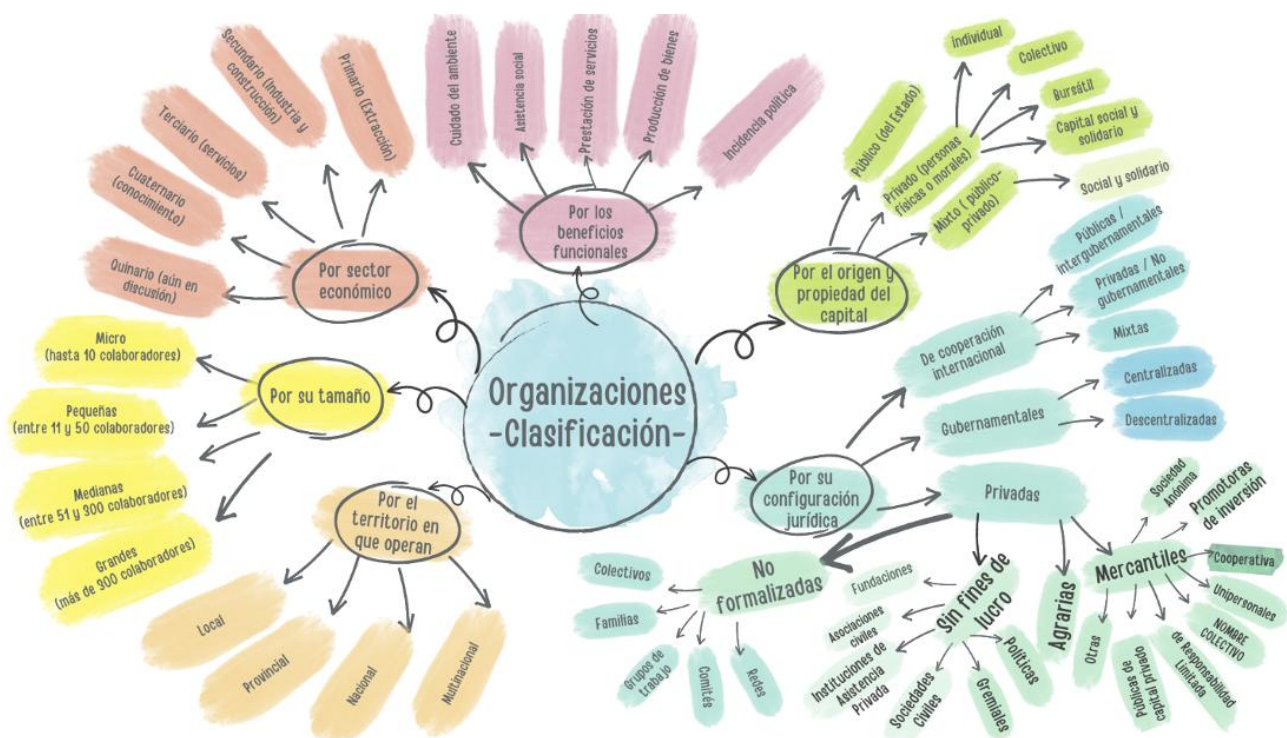
³ Norbert, Wiener, 1948. *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge, MA: MIT Press, 61.

⁴ Capra Fritjof y Luigi Luisi Pier, *The Systems View of Life: A Unifying Vision* (Cambridge: Cambridge University Press, 2016), 86

Korten plantea que las OSC tienen un rol clave para el desarrollo comunitario en respuesta a las necesidades locales “*el desarrollo efectivo requiere una participación activa de la sociedad civil para generar cambios sostenibles*”⁵.

Para comprender las diferentes tipologías que pueden existir dentro de las organizaciones se retoma el esquema de Bautista según sus cadenas de valor, lo cual además genera regulaciones tanto legales como administrativas en las mismas:

Esquema 1. Clasificación de las Organizaciones de Sociedad Civil.



Fuente: Marcela Bautista Grimaldo, “¿Cómo funcionan los diferentes tipos de organizaciones?”, *Campus IDyD*.⁶

Aunque las Organizaciones de sociedad Civil (OSC) pueden formar parte de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) no siempre se hace referencia a lo mismo ya que las OSC no siempre pueden contar con la estructura de una ONG más formalizada y con sistemas más consolidados, aunque son términos que convergen en puntos comunes como el ser entidades sin fines de lucro, se encuentran diferencias claras en donde se perciben las ONG desde un punto de vista un poco más global y usualmente legalizadas, mientras que una OSC llegan a ser actores

⁵Korten, David C. 1990. *Getting to the 21st century*. N.p.: Lynne Rienner Publishers, 123.

⁶ Marcela Bautista Grimaldo, “¿Cómo funcionan los diferentes tipos de organizaciones?”, *Campus IDyD*, última modificación 8 de junio de 2023, <https://campusidyd.com/como-funcionan-los-diferentes-tipos-de-organizaciones/>.

más locales y no necesariamente se encuentran legalizadas ya que esto dependen en parte de los intereses y razón de ser de la misma, muchas de ellas son sostenidas a través de voluntariados, autofinanciadas y/o mediante la gestión de recursos a nivel local.

En las ONG´s y en las OSC se refleja desde el área de monitoreo y evaluación sobre todo para los procesos de aprendizaje organizacional; en la implementación de proyectos, programas y/o planes, maneras de rendición de cuentas hacia cooperantes y beneficiarios, si bien es una práctica que en muchas se han ido incorporando y evolucionando, no fue hasta los 90 a causa del establecimiento de organizaciones en mayor escala en los países del Sur que presionó a la incorporación más rigurosa de formas de monitoreo y evaluación hacia sus financiadores; desde la perspectiva de Michael y Hulmes estas exigencias se visibilizaban en solicitudes de reportes financieros y resultados cuantificables:

*Dado su grado de dependencia de los fondos de donantes, quienes exigen cada vez más resultados medibles, las ONG deben priorizar su rendición de cuentas funcional hacia los donantes (en términos de metas y productos) por encima de sus objetivos más amplios de empoderamiento para grupos pobres o marginados.*⁷

Dentro de otros hitos importantes que sumaron a los sistemas de retroalimentación desde un enfoque basado en resultados fue la Mesa Redonda de Marrakech sobre Gestión Orientada a Resultados del Desarrollo, ejecutada en el 2004; donde se orientaba a los países hacia el desarrollo de un plan de acción que permitiera visualizar los avances de manera estadística centradas en este caso en la pobreza; esto para mejorar la eficacia de la ayuda humanitaria y de cooperación para desarrollar los marcos nacionales de los sistemas de retroalimentación y evaluación.

*La gestión por resultados requería una focalización en los efectos directos y las repercusiones deseados (por ejemplo, en la reducción de pobreza) y seguidamente la determinación de los insumos y medidas necesarios a ese efecto. También requería el establecimiento de parámetros de referencia y la determinación inicial de metas e indicadores de desempeño para evaluar el progreso en el curso de la ejecución de los programas y al término de éstos*⁸

Esto tomó mayor auge con la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, adoptada en marzo de 2005 durante el Foro de Alto Nivel en París, donde se establecieron los principios claves para la apropiación local, la alineación y la mutua responsabilidad; estos componentes fueron relevantes ya que generan los compromisos en función a las políticas y estrategias en materia de desarrollo, a nivel de donantes y países socios, para ello se percibe el “*Desarrollo en un espíritu de mutua responsabilidad, estos Compromisos de Cooperación se basan en la enseñanza de las experiencias*”⁹ Lo que sugiere e indica la incorporación de enfoques

⁷ Michael Edwards y David Hulme, NGOs, States and Donors: Too Close for Comfort? (Nueva York: Palgrave Macmillan, 1997), 8–12.

⁸ Naciones Unidas, “Consejo Económico y Social Distr. general”. Digitallibrary.un.org. Consultado el 21 de junio de 2025. https://digitallibrary.un.org/record/541024/files/E_CN.3_2005_18-ES.pdf.

⁹ Programa de acción de accra, Declaración de París Sobre la Eficacia de la ayuda al desarrollo. s/f.

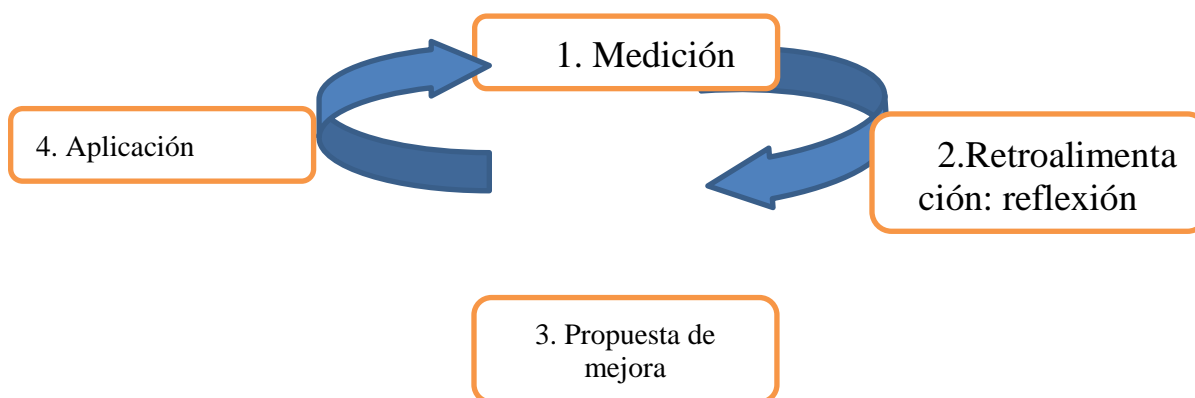
participativos en todas las etapas de los proyectos; partiendo desde la formulación, implementación y monitoreo de los mismos.

Hablar de retroalimentación sin abordar sus sistemas podría generar un riesgo que descontextualice sus hallazgos, usualmente cuando se piensa en estos sistemas se suele ligar a ONG's más complejas, sin embargo, incorporar estas herramientas y estrategias debería de ser una práctica importante en todos los niveles de organización comunitaria, ya que el aprendizaje organizacional permite fortalecer las intervenciones desde todos los sectores; es así como el compromiso de incorporar estos mecanismos no solo suponen un esfuerzo para organizaciones mucho más estructuradas y consolidadas, sino también para todas desde el desarrollo territorial, escuchar a la población y a la propia membresía puede significar una optimización de recursos, ya que orienta los recursos implementados en las acciones de manera más efectiva.

Esta percepción de uno o varios sistemas desde un enfoque holista contribuye a comprender la interrelación entre el mismo y su entorno; desde la perspectiva de estas organizaciones este componente expone a las Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) desde un sistema abierto el cual tiene la necesidad de recibir insumos (información, recursos, financiamiento, respuesta a necesidades sociales específicas, entre otros) para posteriormente procesarlos (a través de iniciativas puntuales, proyectos, intervenciones o programas) generando así productos específicos en respuesta a ello (prestación de servicios, transformación de realidades, contribución a problemáticas específicas, entre otros).

Para ello, se retoman algunos componentes del Sistema de Medición y Avance de Productividad (SIMAPRO) se pretende la incorporación de un sistema de aprendizaje permanente, integral e incluyente en las organizaciones, que a su vez permita aumentar la eficiencia y la calidad; en este sentido, el SIMAPRO establece cuatro momentos importantes los cuales a su vez son cíclicos lo que permite la mejora continua de sus acciones; reflejado en la figura 1. Momentos de retroalimentación.

Esquema 2. Relación entre formación y productividad



Fuente: Fuente: OIT, Formación y productividad. Guía SIMAPRO (Montevideo: Cinterfor/OIT,

“Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de acción”. Ucm.es. Consultado el 21 de junio de 2025. <https://www.ucm.es/cooperacion-al-desarrollo-ucm/file/declaracion-de-paris>.

2007), 12.

Los sistemas de retroalimentación y se basan y focalizan en sus objetivos estratégicos para el desarrollo de competencias grupales; siendo participativo y de reflexión crítica, que integra el aprendizaje individual y colectivo para llegar a propuestas y acciones creativas e innovadoras, para responder a objetivos productivos y sociales, siendo no una acción aislada, sino más bien continua.

Sin embargo, es muy importante tener en cuenta que, todo sistema de retroalimentación debe de poder identificar si, una iniciativa, actividad, proyecto o programa funcionó de la manera esperada, cuál fue la percepción de las y los beneficiarios, si los objetivos fueron alcanzados, y qué hallazgos se encontraron, este quehacer en su deber ser debería auxiliándose desde la teoría general de sistemas, en consonancia con la razón de ser de la OSC contribuyendo a sus ejes estratégicos; ahora bien, el obtener esta información no es el fin último de los sistemas de retroalimentación, sino más bien ser capaces de procesar, sistematizar e interpretar permitiendo identificar puntos de mejora y trazos de caminos óptimos a seguir para la eficiencia en el uso de recursos de las OSC, lo que contribuye a la mejora continua de sus intervenciones.

Desde los beneficios que se identifican según Kluger y DeNisi¹⁰ en la incorporación de estos sistemas a las organizaciones se encuentra que puede llegar a la detección temprana de problemas o conflictos, a la promoción de una cultura de aprendizaje, a la mejora del desempeño y compromiso de la organización, así como de su membresía y otros actores claves pero sobre todo a la toma de decisiones basada en evidencia, siempre es importante adoptar un enfoque para que los efectos sean positivos, para ello se debe de identificar el cómo se gestiona el proceso de retroalimentación.

1.2 Enfoques constructivistas en la retroalimentación y el aprendizaje

Partir de la teoría del constructivismo para el análisis del cómo se concibe y aplica el conocimiento en las OSC; permite contrastar con la perspectiva de Argyris y Schön donde plantea que:

*Aprendizaje organizacional ocurre cuando los miembros de la organización actúan como agentes de aprendizaje para la organización, respondiendo a los cambios en los entornos internos y externos mediante la detección y corrección de errores en la teoría en uso de la organización.*¹¹

¹⁰ Avraham Kluger. N., and Angelo DeNisi. 1996. *The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory*. 2nd ed. N.p.: Psychological Bulletin 119. 254–284.

¹¹ Chris Argyris, and Schön Donald A.. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. 1.^a edición ed. Massachusetts, Estados Unidos: Addison-Wesley, 29.

Esta teoría interpreta desde las experiencias de la membresía de las organizaciones, aquellos aciertos y errores que atraviesan en la ejecución de sus iniciativas, intervención y/o proyectos para interpretarlos permitiéndoles corregirlos, trascendiendo desde lo individual a lo colectivo, esta perspectiva es sumamente importante si se trata de OSC con enfoque de juventudes ya que permite interpretar los contextos diversos a los que como joven se enfrentan desde sus acciones dentro de la organización generando oportunidades de respuestas innovadoras ante los conflictos que puedan enfrentar.

En este sentido se retoman los sistemas de aprendizaje de las OSC mediante los tres elementos que establece Alexander Wendt sobre las estructuras¹²: los entendimientos intersubjetivos, los recursos materiales y las prácticas; siendo aspectos importantes para la comprensión del cómo funcionan estos sistemas en las organizaciones, donde; los entendimientos intersubjetivos parten de las ideas y significados construidos por las OSC por ejemplo principios, normativas, reglas del juego establecidas de manera común; esto a su vez refuerza el aprendizaje mediante sus sistemas de retroalimentación a través de espacios colectivos; desde el aprendizaje cognitivo enlazado al constructivismo ya que percibe a los sujetos de estudio desde un rol activo; trascendiendo el enfoque pasivo hacia procesos mentales más estructurados a partir de sus experiencias.

*El aprendizaje cognitivo es un enfoque psicológico que explora cómo nuestro cerebro procesa y comprende nueva información. Se centra en las actividades mentales implicadas en el aprendizaje, como la atención, la memoria, la resolución de problemas y la creatividad.*¹³

Estas actividades a las que se refiere Garzón y Castrillón, desde la colectividad generan un mayor significado desde las organizaciones ya que permite el intercambio entre sus membresías fomentando la memoria colectiva y la resolución de problemas comunitarios manifestados en la retroalimentación que generan estos aprendizajes; lastimosamente en muchas ocasiones esto no es intencional ni sistematizado, pero que marcan sin duda, las direcciones y prácticas del que hacer organizacional desde una “memoria colectiva”.

Para esto es muy importante poder comprender esta perspectiva desde la psicología educativa, donde a través de Ausubel se establece que “*el aprendizaje significativo ocurre cuando la nueva información se relaciona con los conocimientos previos de manera no arbitraria y sustantiva*”¹⁴, lo que nos permite comprender la importancia de este enfoque en los procesos de retroalimentación, ya que el conocimiento se genera desde esta teoría a partir de la interacción con el entorno y los andamiajes que cada persona tiene; de esta manera se construyen los aprendizajes.

¹²Alexander Wendt, “Constructing International Politics”, *International Security*, vol. 20, núm. 1, 1995, p. 72.

¹³ Manuel A. Garzón Castrillón y Andre L. Fisher, “Modelo teórico de aprendizaje organizacional,” *Pensamiento & Gestión* 24 (2008): 2–22.

¹⁴ Ausubel, David P. *Psicología educativa: Un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas, 1983, 20.

Esto se sustenta fuertemente desde la teoría de Piaget donde refiere que, “*el conocimiento no se transmite, se construye*”¹⁵, esto aplicado a como las organizaciones relaciona sus sistemas de retroalimentación y aprendizaje con la incorporación de conocimiento mediante el entendimiento de las estructuras cognitivas previas; donde los pares (membresía), personas beneficiarias, fuentes de financiamiento y actores claves se convierten a un rol activo que enriquece estas estructuras cognitivas organizacionales.

Su rol se vuelve fundamental, ya que también involucra los procesos socialmente mediados, en donde a través de este enfoque constructivista el aprendizaje se desarrolla entorno a la solución de problemas y necesidades, reflexión a través de experiencias e implementación de proyectos colaborativos; proponiendo así metodologías participativas en donde la experiencia, saberes comunitarios y escucha de las personas beneficiarias así como de la misma membresía que implementan las iniciativas se vuelven componentes claves de éxito para la construcción de las nuevas estructuras cognitivas.

Desde los sistemas de aprendizaje de Wendt también se encuentra como segundo elemento los recursos materiales (tangibles o físicos) los cuales se vuelven eficaces a través de la intersubjetividad; esto es con lo que cuentan las organizaciones, pero sobre todo el uso y significado que se le puede llegar a dar o con el que se puede utilizar; en el caso de las organizaciones sobre todo aquellas centradas en juventudes donde se identifica que no todas suelen tener un espacio físico propio donde desarrollar su quehacer, sin embargo usualmente cuentan con alianzas estratégicas que les permite gestionar espacios físicos a través de actores locales y/o cooperantes.

Sin embargo los recursos materiales pueden no ser necesariamente un local, sino más bien herramientas con las que las organizaciones cuentan ya sea que hayan desarrollado o incorporado a sus estructuras; un ejemplo claro de esto puede ser las herramientas digitales (objetos virtuales, matrices, políticas, herramientas de análisis, modelos o cartillas educativas, materiales para formación, recursos tecnológicos como proyectores o computadoras, entre otros de estos rubros que suman a los esfuerzos de las OSC. Es importante destacar que los recursos también se identifican en tiempo y en fuentes de financiamiento; esta relación se establece evidente desde los procesos de retroalimentación; ya que el contar con acceso a ellos y su uso de manera eficiente puede llegar a brindar mejores resultados.

Analizar desde el enfoque constructivista los recursos materiales se refleja en los andamiajes de la membresía; esto desde efectos prácticos permite una optimización en el uso de recursos a través de la implementación de ellos desde las experiencias anteriores; donde mediante un análisis de buenas prácticas se pueden reenfocar su uso y gestionarlos de manera más eficiente, esto a su vez contribuye a reducir barreras en cuanto acceso a recursos limitados; las OSC que a través desde la construcción de sus aprendizajes permiten un uso colectivo del mismo compartiendo e implementando entre su membresías enfoques más interactivos y colaborativos.

¹⁵ Piaget, Jean. *La equilibración de las estructuras cognitivas: problema central del desarrollo*. Madrid: Morata, 1975.

Como tercer elemento de los sistemas de aprendizaje y retroalimentación Wendt plantea las prácticas; que son todas aquellas acciones que se llevan a cabo y que en muchos casos no son sistematizadas, pero que a través de la intersubjetividad pueden ser potencialmente oportunas para encauzar las iniciativas hacia procesos más eficientes; dentro de estas se pueden plantear procesos que son habituales y que se realizan de manera periódicas, como talleres, memorias, espacios de diálogos, formulación de proyectos o/y otros; esto toma sentido en el refuerzo de la repetición de las acciones para sus procesos de apropiación y configuración de la memoria colectiva; configurando la estructura del quehacer organizacional .

Desde la práctica se puede retomar al pedagogo Paulo Freire y su concepción desde los procesos de aprendizaje, donde concatena los procesos cognitivos hacia la práctica: “*es praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo*”¹⁶ , desde esta perspectiva también conecta el aprendizaje social hacia el constructivismo; donde abstrayéndolo a las OSC, las personas participantes, membresías y socios, tienen un rol activo, contextualizado y crítico que parte de las experiencias desde lo individual a lo colectivo.

En este sentido, Freire propone el aprendizaje desde el constructivismo como un hecho que debe de partir con la realidad concreta, generar diálogos horizontales y fomentar acciones transformadoras; similar a lo que Wendt propone desde la intersubjetividad; partiendo de sus saberes colectivos, contextos diversos sobre todo en materia de juventudes, tipos de luchas, derechos que promueven y/o defienden para el diseño de experiencias de aprendizajes organizacionales, que no solamente detalle cuantas personas se han alcanzado; sino más bien que identifique en sus prácticas los cambios conductuales a través de la relación con el entorno. Estas teorías del aprendizaje se aterrizan directamente para encaminar a la toma de conciencia y decisiones de las organizaciones sobre sí mismas y sobre el entorno cambiante que les rodea, como un proceso circular y desde la intersubjetividad, recursos y prácticas desde dimensiones constitutivas y dependientes.

Ahora bien, para poder comprender a profundidad estos procesos es importante incorporar una de las metodologías destacadas en los sectores de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes, esta se sintetiza en una guía llamada “MEAL DPro guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo” la cual busca “*ayudar a los equipos a diseñar, planificar e implementar MEAL en los proyectos*”¹⁷ la cual contribuye a proporcionar un marco de orientación y herramientas para aplicarlas en la gestión de proyectos, la cual ha sido desarrollado por M4NGOs y otros aliados.

Esta base permite identificar estándares claves e internacionales en el marco de ejecución de proyectos para Organizaciones y mecanismos de cooperación y desarrollo, la cual sirve de punto de partida y monitoreo para las y los gerentes de proyectos, coordinadores, técnicos, socios y otros actores que se encuentran involucrados en la gestión de los proyectos; permitiéndoles comprender las herramientas para el diseño y la planificación de los sistemas de Monitoreo, evaluación y aprendizajes, así como el recabar, análisis y el uso y gestión de la información

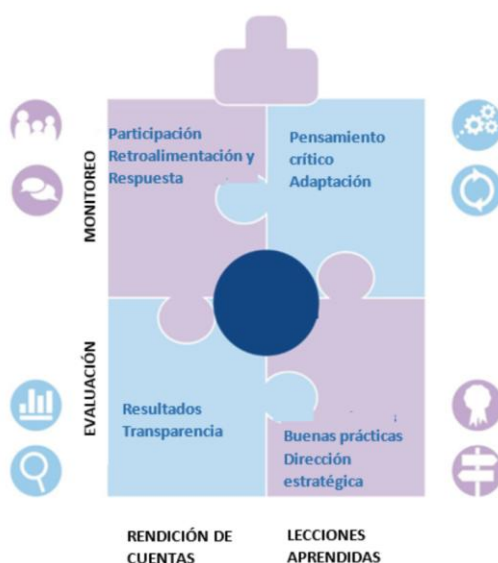
¹⁶ Freire, Paulo. *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI Editores, 1970, 91.

¹⁷ MEAL DPro. *Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo*. PM4NGOs, 2019, 9.

obtenida.

Para poder comprenderle es importante analizar los sistemas de monitoreo y evaluación desde 4 piezas importantes las cuales se relaciona entre si (Ver figura 2. Rompecabezas MEAL), desde el monitoreo se genera información relevante que se puede utilizar para responder preguntas de evaluaciones, así como de existir líneas intermedias que revelen insumos importantes para mejora es desde el área de monitoreo que se puede identificar la pertinencia de las mismas en el seguimiento de las acciones del proyecto.

Esquema 3. Rompecabezas MEAL



Fuente: MEAL DPro, Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo (PM4NGOs, 2019), 10.

Esta información obtenida a través de estas piezas claves, tienen como fin prioritario generar procesos de aprendizaje, durante y después de las intervenciones, el deber ser es que, a nivel territorial con organizaciones locales, estas acciones y aprendizajes surjan de manera formal y estructurada a partir de las retroalimentaciones planificadas, sin embargo, en la práctica se percibe que no siempre es de manera intencionada.

Estos procesos, si bien podrían encontrarse de manera espontánea surge la necesidad a través de las exigencias de la cooperación de poder implementarles a través de.

*mecanismos de comunicación bidireccionales diseñados específicamente para reunir y responder a los comentarios de los participantes del proyecto y de otros grupos de interés de la comunidad.*¹⁸

¹⁸ MEAL DPro. *Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo*. PM4NGOs, 2019, 66

Estos mecanismos o sistemas son valiosos ya que permiten crear líneas de comunicación para identificar y solucionar sugerencias, dificultades o/y otras situaciones a las que se pudieran enfrentar, desde el análisis de los componentes de Meal Dpro¹⁹, los cuales pueden identificar puertas de decisiones críticas que aseguren el éxito y/o continuidad de algunas intervenciones, para esto es relevante incorporar el enfoque de Meal en las direcciones que permiten para garantizar una comunicación bidireccional:

- Mecanismos de retroalimentación; donde las personas beneficiarias brindan información relevante a las personas encargadas de los proyectos o iniciativas a través de diferentes herramientas: encuestas, reuniones, buzones, asambleas generales u otros.
- Mecanismos de respuesta; es importante tomar en cuenta que, contar solo con mecanismos de retroalimentación no es suficiente si no se solventan a medida de la capacidad de las organizaciones las situaciones detectadas de mejora; es ahí donde surge el aprendizaje; para dar respuesta a estas necesidades planteadas desde las y los beneficiarios; o inclusive la membresía misma.

Esquema 4. Ciclo de comunicación del mecanismo de retroalimentación y respuesta



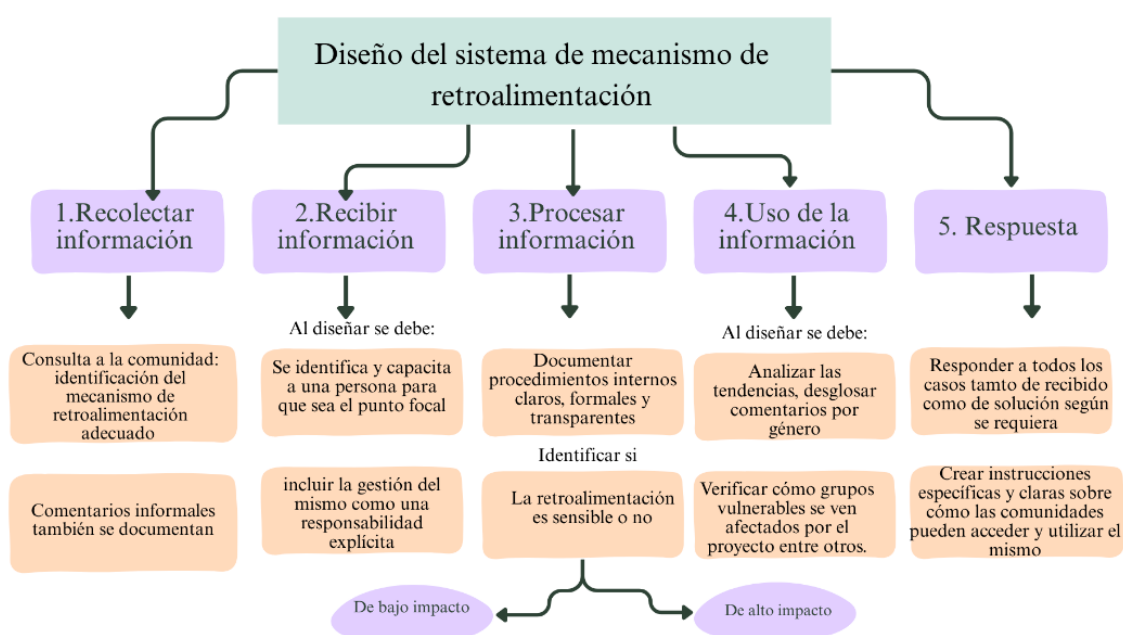
Fuente: MEAL DPro, Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo (PM4NGOs, 2019), 66.

Esto se enlaza directamente desde la teoría del constructivismo ya que, es el entorno y las personas que intervienen e interactúan en él, quienes a través de sus opiniones, percepciones y

¹⁹ MEAL DPro, *Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje*, 67.

situaciones construyen estos aprendizajes y necesidades colectivas; las cuales deben de propiciarse a través de canales claros y seguros, donde estas personas como fuente de información importante puedan brindar sus valoraciones honestas en el cambio de comportamientos, hábitos, conductas y/o de realidades sociales. Según los hallazgos que estos procesos generen, así como de los niveles en los que se incorporé se debe de dar respuesta y establecer procesos de lecciones aprendidas para la mejora de esa y futuras intervenciones, los cuales además es importante que puedan comunicarse. Dentro de los aspectos importantes que se deben de tener en cuenta para mecanismos de retroalimentación efectiva según MEAL DPRO²⁰, es necesario verificar cinco componentes:

Esquema 5. Diseño de Flujograma del mecanismo de retroalimentación



Elaboración propia con base en: MEAL DPro, Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo (PM4NGOs, 2019), 67–70.²¹

Esto es sumamente importante ya que según MEAL Dpro el fin último de la retroalimentación que:

*Consiste en tener una cultura que fomente la reflexión intencional y los procesos que la apoyan. Todos los equipos aprenden mientras implementan las actividades del proyecto. Pero para aprovechar este aprendizaje y traducirlo consistentemente en una práctica mejorada para el proyecto, organización y sector, el aprendizaje se debe planificar y gestionar.*²²

²⁰ MEAL DPro, *Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje*, 67.

²¹ Basado en: MEAL DPro, *Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (PM4NGOs, 2019), 67–70.

²² MEAL DPro, *Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje*, 70.

1.3 Aprendizaje organizacional en OSC con enfoque de juventudes

Tal y como se recoge en el capítulo anterior los procesos de aprendizaje surgen de manera natural en todas las organizaciones, sin importar el tamaño o alcance y en muchas ocasiones no es intencionado ni sistematizado, por ello es sumamente imperativo incorporar un enfoque adecuado para la gestión de los aprendizajes de las iniciativas y/o intervenciones; partiendo de esto se retoma el concepto de Faccsio, Rutty y Maroscia sobre aprendizaje organizacional:

*El aprendizaje organizacional es un proceso de cambio en el estado de conocimiento, que incorpora su adquisición, diseminación, refinamiento, creación e implementación*²³

Desde las Organizaciones que trabajan con un enfoque de juventudes incorporar sistemas efectivos de retroalimentación supone un reto aún mayor, ya que por sus características debe de incorporar estructuras dinámicas que puedan ser adaptadas y puedan responder a los contextos cambiantes del entorno; lo que a su vez logre generar sostenibilidad en las mismas.

Esto permite visualizarle como un hecho imperativo dentro de cada organización, ya que suele desenvolverse en entornos dinámicos de inestabilidad y transición; sobre todo en aquellas organizaciones enfocadas en juventudes; retomando a Argyris se puede analizarle desde este cruce de procesos cognitivos desde el constructivismo; donde *“el aprendizaje organizacional de carácter cognitivo se basa en la idea de que las organizaciones aprenden cuando sus miembros desarrollan nuevas interpretaciones colectivas sobre su experiencia, reconfigurando así sus esquemas de acción y estructuras mentales.”*²⁴

Esta capacidad de adaptación ante la complejidad de los contextos, obliga y presiona a las organizaciones a promover un aprendizaje intencional, sobre todo partiendo de la base que las OSC con enfoque de juventudes, lo que requiere incorporar diseños flexibles como mecanismos de retroalimentación y aprendizaje. Esto permite la mejora del desempeño de las organizaciones, de su cultura organizacional, la potencialización de liderazgos y la mejora en la toma de decisiones, dentro de la misma pueden existir diversas maneras de abordar los aprendizajes, retomando a Chris Argyris y Donald Schön en su diferenciación de aprendizaje organizacional, se tiene que:

*Aprendizaje de Bucle Simple: Se corrigen errores dentro de las normas y procedimientos existentes, sin cuestionar los supuestos fundamentales de la organización y aprendizaje de Bucle Doble: Se cuestionan y modifican las normas y estructuras organizacionales para generar cambios más profundos y sostenibles*²⁵

²³ Fassio, Adriana, María Rutty, and Carla Maroscia. 2018. “Aprendizaje organizacional en organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata: una metodología de estudio, x jornadas de Sociología de la UNLP.” *Memoria Académica*. https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.11489/ev.11489.pdf, 1-15

²⁴ Argyris y Schön, *Organizational Learning*, 29.

²⁵ Argyris y Schön, *Organizational Learning*, 72.

Esto, desde el constructivismo permite analizar la importancia de la sistematización de aprendizaje y de buenas prácticas de las organizaciones, donde ellas mismas son puente base para el desarrollo comunitario dentro de un territorio y su capacidad adaptativa dependerá en gran medida de la capacidad de aprender de sus experiencias; permitiéndoles una revisión de sus prácticas para el ajuste de sus intervenciones.

*La capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por establecer qué es lo que conocemos, dónde está ese conocimiento, cómo lo podemos utilizar y mejorar nuestra productividad; de la misma forma, cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional, qué tan desarrollado está conceptual y operativamente el aprendizaje en las organizaciones y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización.*²⁶

Tal y como lo retoman Garzón y Fisher, es importante partir de este marco referencial ya que a través de estos procesos de introspección se puede optimizar el impacto que las organizaciones puedan llegar a tener en sus localidades, esto juega un papel clave ya que, los recursos con los que cuentan pueden llegar a ser limitados por lo que sus estrategias deben de ser más focalizadas encaminadas a brindar mejores resultados.

Desde el modelo teórico del aprendizaje organización de Garzón y Fisher se identifican cuatro variables que intervienen en las capacidades de las organizaciones: las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje que se ven organizados a través de la gestión del conocimiento de las mismas; esta gestión no solo permite a la organización ser más eficiente y eficaz, sino más bien, contribuye a generar sentido de compromiso entre su membresía, lo que a nivel motivacional genera propósito y coherencia en el involucramiento de las actividades y/o iniciativas que se llevan a cabo la organización. Para esto es vital poder contar desde la perspectiva de Garzón con una memoria organizacional que logre:

*Aumentar el conocimiento perceptual de las personas, que se debe incorporar a una infraestructura física, transformándolo, almacenando, transmitiendo, recuperando y utilizando el conocimiento, para lo cual es necesario realizar un inventario de conocimientos, rastrear la evidencia existente, complementando las bases de datos existentes con una base de datos de documentos, y por tanto, se nutre del conocimiento pasado; por consiguiente, es necesario establecer la continuidad interna y externa, y tener la capacidad de recategorizarlo y reconceptualizar para que lo utilicen otras personas; incluye propiedad intelectual como patentes, marcas, propiedad intelectual y es necesaria la depuración, limpieza y actualización de contenidos.*²⁷

Esto permite reconocer a las OSC como organismos vivos, que dentro de sus membresías cuentan con recursos valiosos en el almacenamiento de conocimientos; por sí mismo, no genera un cambio relevante, sin embargo, en la gestión y sistematización del mismo permite coleccionar esas lecciones aprendidas, así como el documentar las buenas prácticas que se ejecutan en sus

²⁶ Garzón Castrillón, Manuel A., and Andre L. Fisher. 2008. *Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Pensamiento & Gestión*, 24.

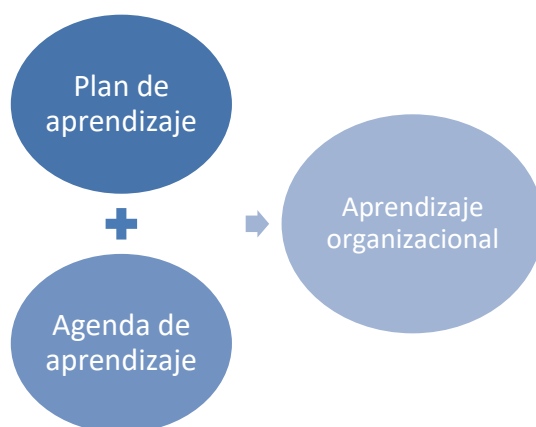
²⁷ Garzón Castrillón y Fisher, "Modelo teórico de aprendizaje organizacional", 41.

iniciativas, contar con estos insumos puede llevar a las organizaciones a la efectividad en sus quehaceres. La guía MEAL Dpro, posiciona tres aspectos que contribuyen al aprendizaje organizacional y que están vinculados directamente a los procesos MEAL²⁸:

- Creación de conocimiento: este es creado incorporando la nueva información con el conocimiento existente (recolectado a través de los procesos de Monitoreo y evaluación).
- Transferencias de conocimiento: es importante trasladar los nuevos conocimientos a toda la organización, así como a su membresía, independientemente de la estrategia que se utilice, pudiendo ser mediante plataformas, reuniones, evaluaciones u otros.
- Retención de conocimiento: es imperativo incorporar este nuevo conocimiento a los procesos, proyectos, actividades y/o iniciativas que la organización realiza; es ahí justamente donde ocurre el hecho del aprendizaje organizacional.

Este proceso se caracteriza por ser circular, y de retroalimentación constante, sin embargo, es acá donde el aprendizaje organizacional de las OSC, puede ser planteado desde dos maneras:

Esquema 6. Componentes del aprendizaje organizacional²⁹



Elaboración propia con base en: MEAL DPro, Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo (PM4NGOs, 2019), 71.

En este sentido el plan de aprendizaje usualmente se suele utilizar a niveles de proyecto y/o iniciativas puntuales, focalizando su atención en lo que se realizó y en cómo se pueden mejorar las intervenciones, formulaciones, intercambio y gestión del conocimiento; mientras que la agenda de aprendizaje engloba el quehacer organizacional, para abordar brechas de conocimiento, difusión del conocimiento enmarcados en la mejora continua de todos sus procesos, enfocados a una cultura del aprendizaje.

²⁸ MEAL DPro, *Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje*, 70-71.

²⁹ Basado en: MEAL DPro, *Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (PM4NGOs, 2019), 71.

Para las OSC, sobre todo para las que trabajan con juventudes suele suponer un compromiso y reto proporcional; esto debido a que desde el acercamiento a colectivos, asociaciones y otro tipo de organizaciones no se suelen tener una agenda de aprendizajes y menos enlaza a sus planes estratégicos, sino más bien suele aplicarse a proyectos y/o intervenciones puntuales donde el donante lo requiera, focalizando la atención a lo qué e hizo, cómo se hizo y si se presentó alguna lección que debe ya sea retomarse o mejorarse; sin embargo en muchas ocasiones es un proceso aislado que se queda únicamente como plan de aprendizaje del proyecto a), y el proceso de retroalimentación que existe a nivel organizacional se convierte en intuitivo y no intencionado; en donde a través de la planificación de futuras acciones se comentan desde la memoria colectiva aspectos que deben de tomar en cuenta sin estar sistematizados.

Esto si bien, retoma el aprendizaje organizacional desde la memoria colectiva, limita a las OSC sobre todo en materia de membresía, ya que en muchas ocasiones los equipos son cambiantes y diversos; dejando el riesgo que no todas y todos tengan información relevante y detallada lo ocurrido en algunos procesos que pueden significar un uso más eficiente de sus recursos y esfuerzos.

Para las OSC con enfoque de juventudes el aprendizaje organizacional no debe de suponer solo un compromiso con donantes o por requerimientos, sino más bien, encaminarlo al fortalecimiento interno, sobre todo en componentes de sostenibilidad, eficiencia, reconocimiento reputacional, transparencia e incidencia; esta última es clave ya que representa una práctica política y participativa desde la reivindicación de las juventudes como sujetos activos que les permite adaptarse para la transformación de sus prácticas; convirtiendo el proceso de retroalimentación en aprendizaje organizacional y encaminando a innovar desde su rol protagónico en la sociedad.

1.4 Juventudes como sujetos de cambio: participación, poder y acción colectiva

Históricamente las juventudes han tenido un papel muy importante para todas las sociedades, en este caso El Salvador no ha sido la excepción, lo cual se puede ver reflejado en los principales conflictos del territorio salvadoreño, donde las juventudes tomaron el protagonismo y liderazgos en esfuerzos de lucha, resistencia, establecimiento y reivindicación de derechos.

Desde Hábitat se reconoce que los esfuerzos de las juventudes suponen un compromiso importante para la transformación de las comunidades y territorios:

Centrarse únicamente en las necesidades de desarrollo de los jóvenes en las comunidades, sin reconocer también los activos que los jóvenes aportan a esos contextos, es perderse la mitad de la historia. Con el aumento de la globalización, junto con los problemas de infraestructura, seguridad alimentaria, salud y seguridad, educación y oportunidades de subsistencia, la necesidad de compromiso ciudadano y resolución colectiva de problemas es mayor que nunca.

*Los jóvenes es uno de los grupos numerosos, son o pueden ser el mayor activo de una comunidad*³⁰.

Sin embargo, se destaca que, la “Juventud” no siempre ha sido percibida desde este rol protagónico, sino al contrario ha considerada a menudo como un problema que hay que abordar, en lugar de un activo que hay que incluir en el proceso de creación de soluciones para los problemas a los que se enfrentan las comunidades. Términos como “Masa juvenil” o “Juventud en riesgo” se centran en los déficits de los jóvenes. Esto sin duda representa un desafío desde la misma mirada de juventudes ya que implica el generar este cambio de pensamiento en las poblaciones hacía una construcción como agentes de cambio positivo desde el compromiso de transformación de sus entornos.

La participación juvenil según como lo define el Gobierno de El Salvador a través de la FECAMYPE³¹ es: *“reconocer y alimentar las fortalezas, intereses y habilidades de los y las jóvenes al ofrecerles oportunidades reales para que se involucren en las decisiones que los afectan como individuos y como grupos”*³².

Esto implica y genera un compromiso para propiciar canales de participación sociales y políticos en la toma de decisiones en su vida y en espacios estratégicos, es acá donde las OSC representan un espacio significativo para el ejercicio de su ciudadanía, ya que, como colectivos buscan solucionar o responder a problemáticas que les afectan de manera más directa. Bertalanffy plantea que la retroalimentación dentro de estos organismos permite generar equilibrio dinámico para adaptarse a nuevas condiciones, esto a su vez genera una importante figura en la corrección de desviaciones o procesos que podrían llegar a generar resultados no favorables; para ello es imprescindible comprender esto como un proceso continuo que favorece el aprendizaje adaptativo del sistema.

Los primeros intentos de consolidar la institucionalidad de la juventud se encuentran en el período del presidente Elías Antonio Saca, a través del *“Programa Presidencial JovenES, que buscaba lograr las condiciones óptimas de bienestar y espacios de desarrollo integral que acercaran oportunidades de progreso a los jóvenes para avanzar en esa dirección se diseñó y ejecuto el Plan Nacional de Juventud (2005-2015)”*²²

En el 2009 a través de las iniciativas del poder ejecutivo del presidente Mauricio Funes se creó la Dirección Nacional de Juventud³³, la cual fue adscrita a la secretaría de inclusión social como promesa de campaña, esta dirección tenía estructuras físicas y descentralizadas a través de los Centros Integrales de Desarrollo Juvenil (CID Juvenil) uno de sus principales logros fue la recopilación de insumos para la Política Nacional de Juventud; esta política *“procura el desarrollo de tres grandes Procesos: a) Construcción de identidad y autonomía de*

³⁰United Nations Human Settlements Programme. 2012. *The Challenge and Promise of Youth-led Development*. Nairobi: UN- Habitat.

³¹ Según sus siglas el FECAMYPE es el Fondo de Emprendimiento y Capital de Trabajo para las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE).

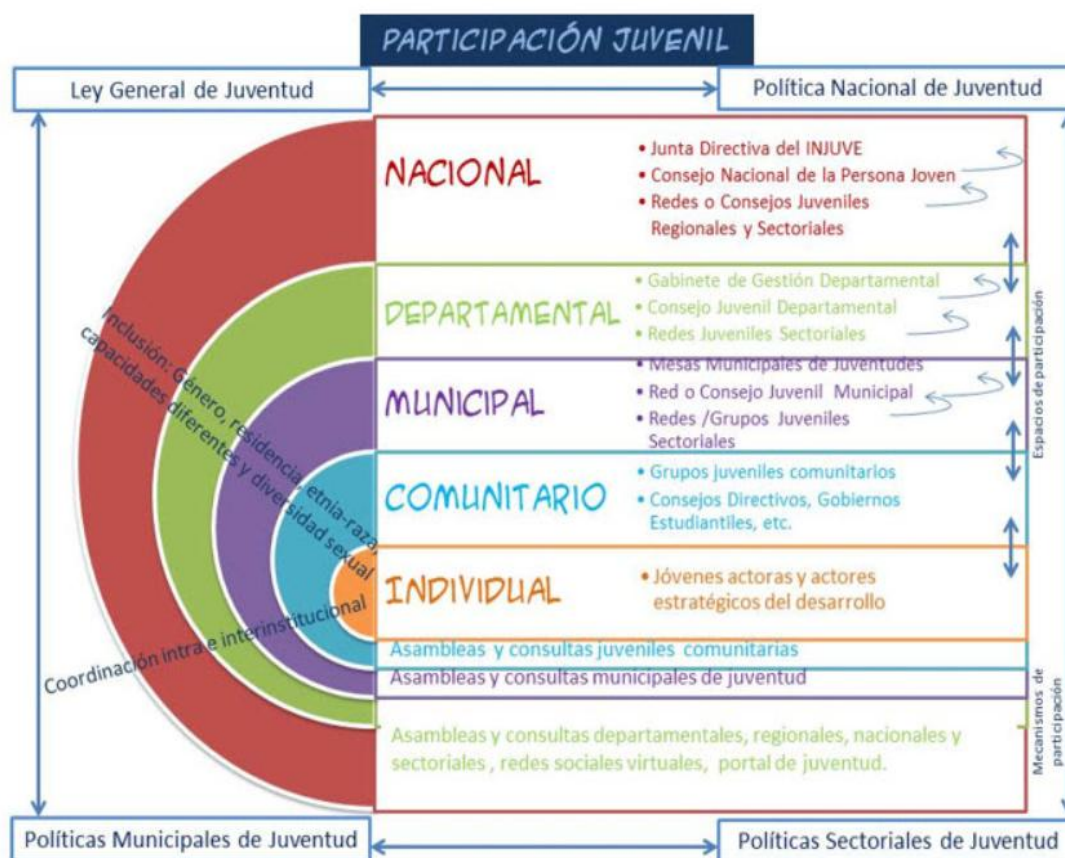
³²FECAMYPE. 2023. “Fideicomiso FECAMYPE, inclusión financiera.” Inclusión financiera. <https://www.fecamype.gob.sv/promocion-de-la-participacion-juvenil/>.

³³ Instituto Nacional de la Juventud. 2023. “Reseña histórica institucional.” no. 2 (Marzo), 1-12. https://www.transparencia.gob.sv/descarga_archivo.php?id=NTU0NTgw.

las y los jóvenes, b) Integración social y su participación ciudadana y c) Fomento de la cohesión social y el sentido de pertenencia de las nuevas Generaciones”³⁴.

En mayo del 2011 se creó el Consejo Nacional de la Juventud (CONJUVE) con el fin de fortalecer la institucionalidad que velará por los jóvenes fusionando la Dirección Nacional de la Juventud (DNJ) y el Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP), con un énfasis hacia lo consultivo para propiciar la participación juvenil, a finales de este mismo año se aprueba la Ley General de Juventud, “con la cual se establece el marco jurídico y la institucionalidad que dirigirá las acciones del Estado en la implementación de políticas públicas, programas, estrategias y planes para el desarrollo integral de la población joven del país.”³⁵ En el 2012 se creó el Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE), que se encarga de formular, dirigir, ejecutar y vigilar la política nacional de juventud, además se hace la transición de CONJUVE a INJUVE, operacionalizando su acción a través de la siguiente imagen:

Esquema 7. Operacionalización de la Ley de juventud a través del INJUVE



Fuente: subdirección de promoción de la participación ciudadana, Gobierno de El Salvador,

³⁴ Instituto Nacional de la Juventud, “Reseña histórica institucional.

³⁵ Instituto Nacional de la Juventud. 2023. “Reseña histórica institucional.” no. 2 (Marzo), 1-12. https://www.transparencia.gob.sv/descarga_archivo.php?id=NTU0NTgw.

2023.

Otro de los hitos importantes para las juventudes es que en el 2022 se aplicó la reforma al artículo 2 de la Ley General de la Juventud ampliando el rango de edad que establece a una persona de 15 a 30 años como persona joven a 15 y 35 años, con el objetivo de ampliar la cobertura que les permita acceder a oportunidades impulsadas por el gobierno como otras instancias promotoras de Desarrollo.

El INJUVE fungió durante 11 años hasta el 2023, a hasta que el 28 de agosto de 2023, el gobierno presentó a la Asamblea Legislativa una propuesta de ley para eliminar el INJUVE y el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (Insaforp), el cual fue efectivo con su liquidación en diciembre de 2023, este fue sustituido por la Dirección de Integración fue creada en el marco de la Fase VI del Plan Control Territorial, con el objetivo es coordinar políticas de integración social, formación y empleo, absorbiendo las funciones que desarrollaba el INJUVE

Todos estos hitos han sido pieza clave para propiciar ambientes claves para las juventudes en el país, generando una figura de institucional a las instancias garantes para la promoción de la participación de las y los jóvenes, en espacios cívicos y para la formulación de políticas, la figura más representativa de estos es colectivos o/y organizaciones que suelen integrarse bajo el objetivo común de espacios de desarrollo para juventudes.

En este sentido, algo muy importante de comprender es que en el deber ser, las organizaciones y colectivos que trabajan con y para juventudes sus poblaciones metas no deben de ser únicamente personas beneficiarias, sino más bien actores estratégicos dentro de su mismo sistema organizativo, esto implica que se debe de incorporar estas experiencias desde la gestión de proyectos, implementación de actividades así como en procesos de fortalecimiento de capacidades como en otras acciones estos mecanismos constantes de retroalimentación desde una perspectiva más dinámica y menos adulto centrista.

Estos sistemas abiertos y dinámicos contribuyen a un compromiso mayor representando un posicionamiento innovador ante los contextos emergentes, que faciliten el diálogo horizontal y los procesos de feedback³⁶, así como la participación equitativa en todos sus niveles de organización.

Por lo que adaptar las intervenciones desde una perspectiva de respuesta, no solo es un supuesto para el éxito de las mismas, sino también un compromiso social que las juventudes organizadas asumen, dando respuesta de manera oportuna a través de iniciativas innovadoras, lo cual a su vez identifica la imperatividad de contar con herramientas y sistemas de retroalimentación y aprendizaje apto a sus necesidades.

Ladwson expone que *“Las intervenciones deben basarse en una comprensión contextualizada y progresiva de las capacidades de los jóvenes, reconociendo sus derechos a medida que están en condiciones de ejercerlos.”*¹⁴ lo cual implica el responder a las señales y necesidades que emergen desde los propios jóvenes, exigiendo sistemas ágiles de retroalimentación, siendo en principio continuos, sistemáticos y participativos. Desde la TGS y

³⁶ La palabra feedback proviene del inglés y está formada por las palabras "feed" y "back", que significa "alimentar" y "atrás" o "retorno" respectivamente

al comprender estas OSC como organismos vivos implica la incorporación de la participación juvenil como parte central del aprendizaje organizacional, trascendiendo la adaptabilidad como una reacción hacia una estrategia consciente de mejora continua.

Esto permite comprender a través de Wendt la capacidad de adaptación de las OSC como un proceso construido, donde “*las estructuras sociales son reales y limitan la acción, pero también son producto de las prácticas y significados compartidos entre actores.*”³⁷ lo que supone un reto para estas organizaciones con enfoque de juventudes ya que implica un compromiso con la reconstrucción permanentemente de los significados que las juventudes otorgan a las intervenciones, sobre todo comprendiendo lo cambiante que pueden llegar a ser sus contextos.

Desde el constructivismo esta capacidad de adaptación se convierte en un resultado de las interacciones subjetivas y sociales a través de sus estructuras, lo que integra el contexto, las normas a través de la participación en las prácticas de las organizaciones con enfoque de juventudes maximizando el uso de sus recursos para su eficiencia.

Por su parte el Desarrollo Liderado por Jóvenes (DLJ) sitúa a los jóvenes en el centro de su propio desarrollo y el de sus comunidades pasando de ser receptores pasivos del desarrollo a agentes de cambio positivos³⁸, incorporar este enfoque a los sistemas de retroalimentación de organizaciones como Colectivo Gy Organización G que son lideradas por juventudes implica superar la consulta simple y dar un paso más a mecanismos y herramientas con la potencialidad de incidencia juvenil, desde una perspectiva más dinámica adaptada a sus contextos, superando el tradicional reporte de seguimiento a una construcción colectiva con mesas de evaluación, plataformas digitales, donde se visibilicen sus buenas prácticas para la réplica de las mismas que incorpore el constructivismo partiendo de las experiencias y contextos de las juventudes generando el conocimiento desde sus vivencias.

Desde este mismo enfoque se reconoce que las juventudes en su diversidad “*Están haciendo importantes contribuciones a sus comunidades, liderando esfuerzos para limpiar el medio ambiente, abordar problemas de salud luchar por los derechos humanos crear puestos de trabajo para los jóvenes, mejorar infraestructura de la comunidad, e iniciar una amplia gama de esfuerzos de cambio social positivo*”³⁹, posicionando a las juventudes desde su rol protagónico como agentes de cambio, resaltando además la importancia de reconocer desde los territorios los esfuerzos que las juventudes están realizando, permitiendo visibilizar las acciones lideradas por jóvenes, así como potenciar la réplica de estas acciones.

Gerison Ladwson³⁹ posiciona el rol de las instituciones en el reconocimiento y promoción del derecho a la participación de jóvenes, donde establece que se deben de adaptar mecanismos para que más jóvenes accedan a espacios decisorios, reduciendo el adulto-centrismo y revalorizando la participación y perspectiva juvenil como fundamento estratégico para el ejercicio

³⁷Wendt, Alexander. 1999. *Social Theory of International Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.

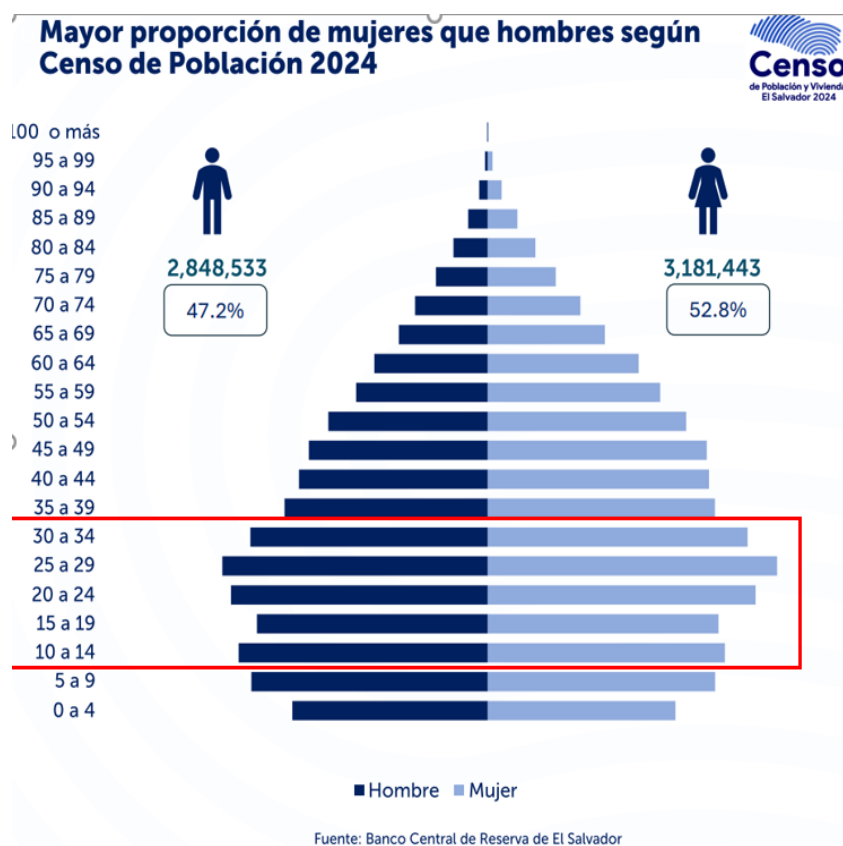
³⁸United Nations Human Settlements Programme. 2012. *The Challenge and Promise of Youth-led Development*. Nairobi: UN- Habitat.

³⁹Ladwson, Gerison. 2005. *The Evolving Capacities of the Child*. N.p.: Innocenti Research Centre, UNICEF. <https://www.unicef-irc.org/publications/384-the-evolving-capacities-of-the-child.html>.

de la ciudadanía.

Ahora bien, ¿Por qué es importante visualizar y potencializar a las juventudes como sujetos de cambio en El Salvador? Según el Censo 2024 la población total del país es de 6,029,976 habitantes, cuya población estratificada por rangos comprende: la población de 10 a 14 años representa aproximadamente el 7.2% 434,158, así mismo la población de 15 a 34 años constituye el 33% aproximadamente 1,989,892 personas.

Esquema 8. Datos del censo población 2024



Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador. (2024). *VII Censo de Población y VI de Vivienda 2024*⁴⁰

Esto indica que | de la población total salvadoreña, este dato es significativo ya que representa desde la participación juvenil un compromiso histórico para la toma de decisiones, lo cual infiere que cuatro de cada diez personas en El Salvador pertenecen a este rango de edad, lo que representa una masa crítica histórica capaz de influir en la orientación de políticas

⁴⁰ Banco Central de Reserva de El Salvador. 2024. VII Censo de Población y VI de Vivienda 2024: Informe de resultados. San Salvador: n.p.

públicas, agendas sociales y dinámicas de participación ciudadana. Esta visión se alinea con enfoques como los de Lansdown, quien destaca que los jóvenes deben ser reconocidos como personas con capacidades evolutivas, capaces de participar de forma significativa en la toma de decisiones.

El artículo 72 de la Constitución de la República de El Salvador genera un respaldo para las juventudes, ya que invita a la promoción de participación de juventudes en materia de desarrollo social para responder de manera más oportuna e involucrada a las problemáticas que le acontecen, ejerciendo su derecho a la participación ciudadana y operativizándolo desde la Ley general de Juventudes⁴¹.

A través del artículo 3 con el principio de participación y ciudadanía, artículo 12 en la participación de políticas públicas y artículo 15 con el derecho a la organización; esta misma experimenta un cambio significativo ya que para el 2022 se aplicó la reforma al artículo 2 de la Ley General de la Juventud ampliando el rango de edad que establece a una persona de 15 a 30 años como persona joven a 15 y 35 años, con el objetivo de ampliar la cobertura que les permita acceder a oportunidades impulsadas por el gobierno como otras instancias promotoras de Desarrollo.

Esto se complementa bajo una figura de corresponsabilidad entre el Estado, la Sociedad Civil y las juventudes, que a su vez se encuentran a su vez fundamentados a través de la Ley de asociación y fundaciones sin fines de lucro, esta ley establece en que las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro tienen derecho a constituirse con el objetivo de promover actividades de interés social y comunitario, tales como la educación, salud, participación ciudadana, medio ambiente, cultura, entre otros. Legitimando así la existencia de organizaciones que trabajen con y para juventudes, y válida que desarrollen mecanismos internos como la retroalimentación, la consulta y la evaluación participativa para garantizar una gestión transparente, eficaz y alineada con sus fines, y que fundamentan esta corresponsabilidad para el desarrollo en el país.

Lastimosamente, en El Salvador aún no se encuentra con un registro oficial de cuantas organizaciones juveniles existen (tanto las que tienen personería jurídica como de las que no), sin embargo, se cuenta con una información de participación de 35 organizaciones juveniles en el 2012 en un foro para solicitar mayor participación de jóvenes en la formulación de las políticas públicas del país, esto según fuentes de AECID⁴²; este número si bien es significativo

⁴¹ Asamblea legislativa, República de El Salvador. 2016. Ley general de juventudes. San Salvador: Gobierno de El Salvador. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/E6DD8653-E550-4D4D-BA50-71DD2054D7DC.pdf>.

⁴² Aecid, Comunicaciones. s/f. “35 organizaciones y plataformas juveniles demandan mayor participación en la construcción de políticas de juventud – Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo”. Aecid.sv. Consultado el 26 de junio de 2025. https://aecid.sv/35-organizaciones-y-plataformas-juveniles-demandan-mayor-participacion-en-la-construccion-de-politicas-de-juventud/?utm_source=chatgpt.com

puede no ser representativo de la totalidad las OSC que trabajan bajo el enfoque de juventudes; el mapeo de estas mismas debería de ser un compromiso desde el Estado para garantizar incluirles en el ejercicio ciudadano tanto de contraloría como de consulta para construcción de políticas, planes y programas.

Hablar de inclusión de jóvenes y de promoción de la participación juvenil, debe de contemplar un análisis representativo desde la interseccionalidad; para ello se recoge el argumento del artículo de Participación, construcción de ciudadanía juvenil y desarrollo territorial, donde se hace hincapié en que:

*Debemos además incluir distinciones de género, de procedencia geográfica, rurales o urbanas. Esa heterogeneidad se expresa en el acceso a la educación, a la escolaridad promedio, la calidad de los procesos formativos, así como a servicios de salud oportunos, a información para el ejercicio de derechos sexuales y reproductivos. En El Salvador, al igual que en otros países de América Latina existen marcadas diferencias en cuanto a la igualdad de oportunidades, así como por las estigmatizaciones que padecen por su lugar de residencia.*⁴³

Una participación juvenil que sea realmente representativa necesita contemplar estas brechas estructurales desde la interseccionalidad de las juventudes salvadores, comprendiendo sus condiciones y las problemáticas a las que se enfrentan inclusive por la estigmatización y/o discriminación del lugar de procedencia; lo que sugiere y refuerza la capacidad de adaptación que deben de tener no solo las organizaciones de juventudes sino también el Estado para la incorporación de jóvenes desde todos los niveles.

Lo que lleva a complementar el análisis que, para que pueda existir un empoderamiento colectivo de las juventudes se requiere establecer mecanismos de participación Ciudadana desde y para el Estado, tal como lo recoge Jiménez:

*Es el ejercicio de institucionalización de los mecanismos de participación ciudadana por parte del Estado, ya que hace referencia a la creación de condiciones que facilitan la participación no solo a través de instrumentos legales, sino también de procesos que forman parte del quehacer en el barrio, en el municipio, en el país. De tal modo que dichos procesos se convierten en una práctica y no en la excepción, ya que su sola existencia no es garantía de éxito, pero lo que sí es cierto es que facilitan medios para que los jóvenes se expresen.*⁴⁴

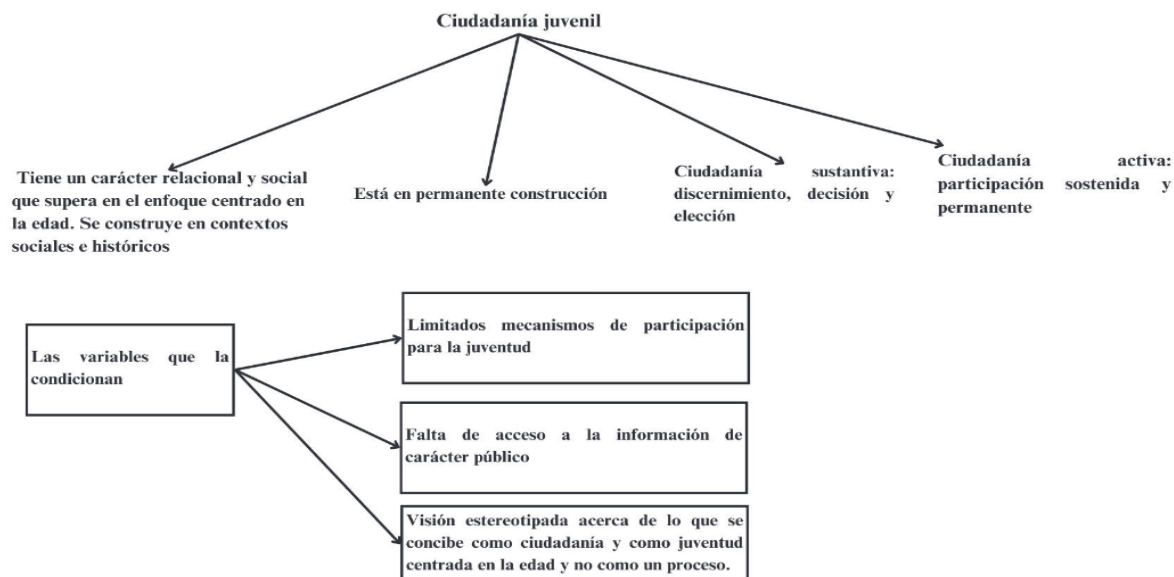
Esto se enlaza directamente desde la segunda teoría de análisis de esta investigación: la teoría general de sistemas, donde genera este rol dialectico de comprensión de las organizaciones y colectivos de juventudes desde sistemas vivos y cambiantes que se encuentran en constante transformación, reconociendo sus componentes flexibles, dinámicos e

⁴³ Jiménez Morales, Rommy Ivette. "Participación, construcción de ciudadanía juvenil y desarrollo territorial: algunas reflexiones". ECA: Estudios Centroamericanos 78, n.º 773 (30 de junio de 2023): 75–97. doi:10.51378/eca.v78i773.7939, 84.

⁴⁴ Jiménez Morales, "Participación, construcción de ciudadanía juvenil...", 84.

intersectoriales, donde surgen simultáneamente espacios de co-creación y negociaciones simbólicas, en donde más allá de ser “beneficiarios o beneficiaras” son las juventudes las que se apropian de los discursos y aprendizajes para generar nuevas prácticas sobre todo de participación, por lo que estos mecanismos pueden crear condiciones necesarias para el ejercicio de la ciudadanía y de sus roles dentro de la misma.

Esquema 9. Ciudadanía juvenil: algunos elementos conceptuales y variables que la condicionan



Fuente: Jiménez Morales, "Participación, construcción de ciudadanía juvenil y desarrollo territorial: algunas reflexiones," 2023, 87.

Además, se retoma de esta autora, los factores que identifican que pueden llegar a potenciar la participación juvenil: Generación de mecanismos de participación, convocatoria clara y a tiempo, claridad de las temáticas que se discuten, acceso a información sobre las temáticas a discutir, entornos seguros donde se evite el adulto centrismo, derecho a voz y voto, claridad en los procesos de toma de decisiones y el respeto a las decisiones y acuerdos que se puedan llegar a tomar

Otro de los componentes que se percibe desde el trabajo con juventudes es que, se encuentran conscientes de las problemáticas que les atañe por lo que la discusión de estas, así como las posibles soluciones o mitigaciones debe de ser construida de manera conjunta, escuchándolos y validando sus experiencias.

Conclusiones:

La retroalimentación es un proceso fundamental que se da en todos los niveles de las organizaciones sean gubernamentales o no gubernamentales, este consiste principalmente proveer de una base de información sistematizada que contribuya a la autorregulación de sus procesos de

intervenciones, que se logra justamente con la información recolectada durante y después de sus actividades y/o proyectos con el fin de realizar ajustes e identificar lecciones de mejora, esto de manera dinámica frente a los diversos entornos a los que las organizaciones puedan enfrentarse, esto además, logra suscitarse de manera intencionada e inclusive de forma no intencionada, sin embargo desde la planificación de la misma pueden identificarse oportunamente niveles de mejora de sus procesos.

La retroalimentación y el aprendizaje son piezas claves para los procesos de Monitoreo y Evaluación ya que permite actuar oportunamente y prever errores futuros con base de lecciones pasadas; hablar de retroalimentación sin abordar los entornos con los que las organizaciones principalmente en las que se encuentran las OSC con enfoque de juventudes podría generar un riesgo que descontextualice sus hallazgos y oriente de manera no adecuada las futuras intervenciones.

Para su comprensión es importante identificar las estructuras de los sistemas de aprendizajes las cuales son: los entendimientos intersubjetivos, los recursos materiales y las prácticas; siendo aspectos importantes para la comprensión del cómo funcionan estos sistemas en las organizaciones, donde; los entendimientos intersubjetivos parten de las ideas y significados construidos por las OSC por ejemplo principios, normativas, reglas del juego establecidas de manera común; esto a su vez refuerza el aprendizaje mediante sus sistemas de retroalimentación a través de espacios colectivos; desde el aprendizaje cognitivo enlazado al constructivismo ya que percibe a los sujetos de estudio desde un rol activo; trascendiendo el enfoque pasivo hacia procesos mentales más estructurados a partir de sus experiencias.

El rol dialéctico de las organizaciones que trabajan para y con juventudes permite una comprensión de las organizaciones y colectivos desde sistemas vivos y cambiantes que se encuentran en constante transformación, reconociendo sus componentes flexibles, dinámicos e intersectoriales, donde surgen simultáneamente espacios de co-creación y negociaciones simbólicas, en donde más allá de ser “beneficiarios o beneficiarias” son las juventudes las que se apropian de los discursos y aprendizajes para generar nuevas prácticas sobre todo de participación, por lo que estos mecanismos pueden crear condiciones necesarias para el ejercicio de la ciudadanía y de sus roles dentro de la misma.

Desde la colectividad esto genera un mayor significado desde las organizaciones ya que permite el intercambio entre sus membresías fomentando la memoria colectiva y la resolución de problemas comunitarios manifestados en la retroalimentación que generan estos aprendizajes; lastimosamente en muchas ocasiones esto no es intencional ni sistematizado, pero que marcan sin duda, las direcciones y prácticas del que hacer organizacional desde una “memoria colectiva”. Esto desde el constructivismo permite interpretar desde las experiencias de la membresía de las organizaciones, aquellos aciertos y errores que atraviesan en la ejecución de sus iniciativas, intervención y/o proyectos para interpretarlos permitiéndoles corregirlos, trascendiendo desde lo individual a lo colectivo, esta perspectiva es sumamente importante si se trata de OSC con enfoque de juventudes ya que permite interpretar los contextos diversos a los que como joven se enfrentan desde sus acciones dentro de la organización generando oportunidades de respuestas innovadoras ante los conflictos que puedan enfrentar.

CAPÍTULO 2

PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS Y SISTEMAS DE RETROALIMENTACIÓN EN OSC CON ENFOQUE DE JUVENTUDES

En este capítulo se encontrará un análisis a nivel teórico y su contraste con las fuentes primarias de información obtenidas a través del levantamiento con las OSC que son parte de este estudio, dichos datos fueron recogidos a través de la aplicación de entrevistas y grupos focales con guías de preguntas dirigidas a la membresía de las dos organizaciones; esto con el fin de identificar como se desarrollan los procesos de sistematización de aprendizajes desde el enfoque de juventudes en el departamento de Cabañas y Cuscatlán; parte de los hallazgos colectados, surgieron a partir de la triangulación del análisis de estos instrumentos con sus respectivas categorías de análisis. Este proceso permitió develar que la aplicación de estos modelos de aprendizaje (intencionados y no intencionados) surgen y se enlazan con el constructivismo desde la consolidación del aprendizaje colectivo entre pares y la escucha activa tanto de su membresía como de sus poblaciones de intervención.

Para esto, se analiza los sistemas dentro de las estructuras de las Organizaciones de Sociedad Civil desde tres modelos de retroalimentación y aprendizajes; siendo el primero el modelo aplicado de doble bucle de Argyris que se base en la corrección de errores a partir del cuestionamiento y reflexión desde en la implementación de la o las iniciativas para transformar sus prácticas y cultura organizacional, el segundo es el modelo de evaluación transformativa que busca realizar cambios sociales dentro y fuera de la organización a partir del empoderamiento de las juventudes como eje central, basándose en un enfoque interseccional que permita el abordaje a partir de las condiciones de vulnerabilidad para una transformación integral. El tercer modelo es retroalimentación adaptativa el cual promueve un aprendizaje iterativo a base de prueba y error (ensayo- error y adaptación), este último modelo se complementa y fundamenta desde el accionar de las organizaciones de juventudes, ya que permite brindar una respuesta oportuna ante los contextos cambiantes de sus realidades.

Estos modelos pueden ser complementarios dependiendo de los contextos y de los objetivos organizacionales, lo que implica un reto para las OSC con enfoque de juventudes, para la promoción de procesos de reflexión conjunta y participativa de manera crítica y activa que permita generar cambios positivos en las estructuras y cultura organizacional, así como su incidencia y respuesta a los entornos de estas organizaciones; lo que es claro es que desde los tres modelos se percibe a las juventudes como actores estratégicos, personas sujetas de derechos que deben de tener este rol crítico de innovación en la defensa de sus derechos y de los de sus comunidades.

Además de esto, se presentan hallazgos del proceso de esta investigación en las organizaciones de sociedad civil, donde se logró identificar limitaciones y barreras que Organización G y Colectivo C enfrentan desde su trabajo como OSC con enfoque de juventudes, partiendo de que actualmente se encuentran en un contexto altamente cambiante.

2.1. Modelos y mecanismos de retroalimentación en organizaciones juveniles

Los modelos y mecanismos de retroalimentación en organizaciones juveniles funcionan de manera dinámica y mediante sistemas abiertos, donde sus entornos fungen un papel fundamental para la apropiación de aprendizajes, siendo fortalecido también por parte de su grupo de pares, para comprender como funcionan es importante identificar que: *“Los espacios juveniles funcionan como entornos de aprendizaje colectivo donde la retroalimentación entre pares y con actores adultos fortalece las capacidades organizativas y la autonomía de los y las jóvenes.”*⁴⁵.

Este análisis es imperativo para empezar a identificar que modelos de retroalimentación se encuentran en las organizaciones juveniles, ya que comprender como funcionan incide en la forma de como ejecutan sus procesos internos y las aspiraciones que puedan llegar a tener sobre todo en los contextos adulto centristas a los que suelen enfrentarse. Las organizaciones juveniles, por lo regular suelen buscar autonomía en la implementación de sus procesos sin embargo suelen enfrentarse a brechas que se abordarán en el siguiente subcapítulo.

Para ampliar este análisis es importante denotar las cualidades que se identifican en las estructuras organizativas en sus procesos de retroalimentación, para esto, se parte de Jauli desde la retroalimentación positiva donde hace énfasis en la importancia de la escucha activa de toda la membresía de la organización como componente base para la apropiación de nuevos conceptos y aprendizajes donde *“Estas personas escuchan, observan, contrastan y esclarecen todo antes de actuar, antes de decidir, siempre desde el respeto a los demás. Estas habilidades se pueden desarrollar en todos los niveles de una organización.”*⁴⁶

Estos dos parámetros realizan un énfasis importante que dan apertura a los modelos aplicables de retroalimentación dentro de las organizaciones juveniles, donde se inicia con la aplicación del **modelo de doble bucle de Argyris** enfocado a organizaciones juveniles desde la perspectiva de Tober y Clarie para la redefinición de estrategias:

*El aprendizaje de doble bucle permite a las organizaciones juveniles no solo corregir errores, sino reflexionar sobre sus supuestos de base, promoviendo una participación crítica de jóvenes en la redefinición de estrategias.*⁴⁷

Esto supone una cualidad que se integra a sus procesos de retroalimentación a través de la reflexión de los aciertos y desaciertos de sus iniciativas o intervenciones ejecutadas que incluye desde su base la participación activa de las juventudes, donde es importante cuestionar los supuestos, normas y valores que se observan en las prácticas, este nivel de reflexión permite transformar dichas intervenciones en los contextos adversos en los que se desenvuelven, trascendiendo más allá de los ajustes programáticos, sino más bien cuestionar como las estructuras

⁴⁵ Claudia Jacinto. *Juventud, trabajo y ciudadanía: experiencias de participación en América Latina*. Buenos Aires: IPE UNESCO, 2010, 63.

⁴⁶ Isaac Jauli, Enrique Reig. *Retroalimentación positiva*. Editado por Editorial Almuzara. LID Editorial, 2010.

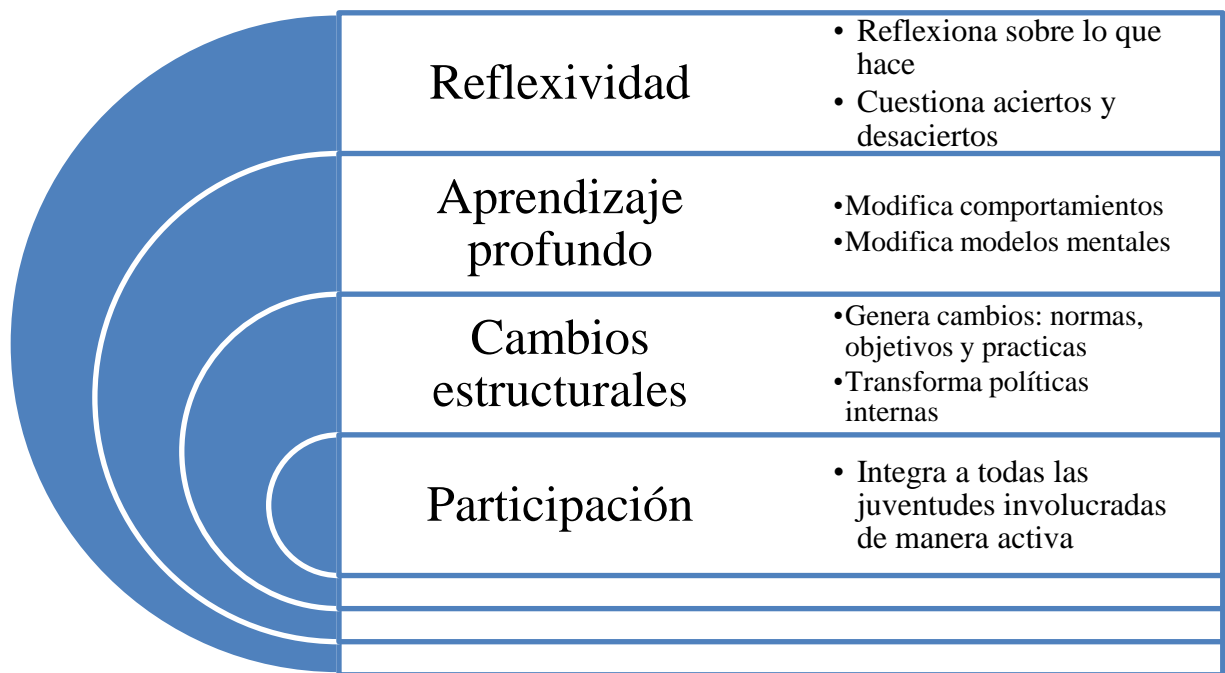
⁴⁷ Tober, Diane M., y Claire Brindis. "Applying Organizational Learning to Youth-Led Programs: A Case Study." *Journal of Adolescent Health* 31, no. 6 (2002): 480.

inciden promoviendo enfoques integrales a partir de la participación no solo de la membresía sino también de sus personas beneficiarias (juventudes).

Aplicar el modelo de bucle doble permite que sus procesos se adapten de manera más eficaz, siendo capaces de responder a la complejidad de contextos a los que se enfrentan las juventudes (partiendo que, tanto sus intereses como sus problemas se van transformando con el tiempo, con las tecnologías y con los intereses políticos que se van presentando), esta característica del modelo les permite incidir e innovar ante los cambios sociales que encuentren, modificando así de manera oportuna el enfoque estratégico a partir de la consultiva de jóvenes y la generación de espacios seguros para la retroalimentación de sus procesos y el codiseño de planes de acción; desde la teoría constructivista se vuelve imperativo la construcción colectiva y desde la teoría secundaria permite comprender los sistemas abiertos a los que se enfrentan como juventudes organizadas.

Dentro de las características aplicables de este modelo se identifican las siguientes:

Esquema 10. Características del modelo de bucle en organizaciones juveniles



Fuente: Elaboración propia con base en los aportes teóricos de Chris Argyris y Donald Schön sobre el aprendizaje organizacional y el modelo de doble bucle⁴⁸

Estas características son relevantes desde la acciones de las organizaciones juveniles ya que generan un ciclo de retroalimentación donde se parte del cuestionamiento y reflexión desde la implementación de la iniciativa (a) para transformar sus prácticas y cultura organizacional desde

⁴⁸ Esquema de elaboración propia, adaptado a partir de Chris Argyris y Donald Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).

sus modelos mentales hasta normas, conductas y regulaciones dentro de las OSC, tomando como base la participación activa de su actor estratégico (las juventudes), donde se puedan reformular estrategias e intervenciones a partir de este aprendizaje profundo.

A estas se les suman dos características que complementan la acción de retroalimentar desde el modelo, siendo la primera la capacidad de autocrítica donde la imperatividad de la misma reside en el reconocimiento de sus fallas desde una perspectiva más holista (programática, cultural, ejercicios de poder e ideales que puedan estar influyendo de manera no oportuna), generando retrasos o tropiezos en los resultados esperados, un ejemplo claro que puede identificarse en algunas organizaciones de jóvenes es el arraigamiento del enfoque adulto centrista, donde al cuestionar sus prácticas devela que sus operaciones a veces corren el riesgo de segar o invalidar la perspectiva de las juventudes; esto es sumamente irónico si se parte de base del enfoque de las mismas.

Otra de estas características que se destaca es la innovación organizacional, sin embargo es importante analizar que cuando las personas piensan en OSC juveniles dan por hecho esta característica de manera innata, lo cual a su vez genera un reto dentro de las membresías para estar a la vanguardia y apertura espacios y practicas nuevas como laboratorios de innovación que más que probar un producto permita implementar estrategias nuevas o reformuladas, alineadas a los contextos cambiantes, respondiendo con ingenio a las adversidades de sus realidades.

Un modelo muy importante de retroalimentación dentro de las organizaciones juveniles es el **“Modelo de evaluación transformativa”** de Bradley y Whitmore, donde este:

*Promueve sistemas de retroalimentación donde las voces de jóvenes históricamente excluidos son no solo escuchadas, sino integradas en decisiones organizacionales, retando estructuras jerárquicas tradicionales.*⁴⁹

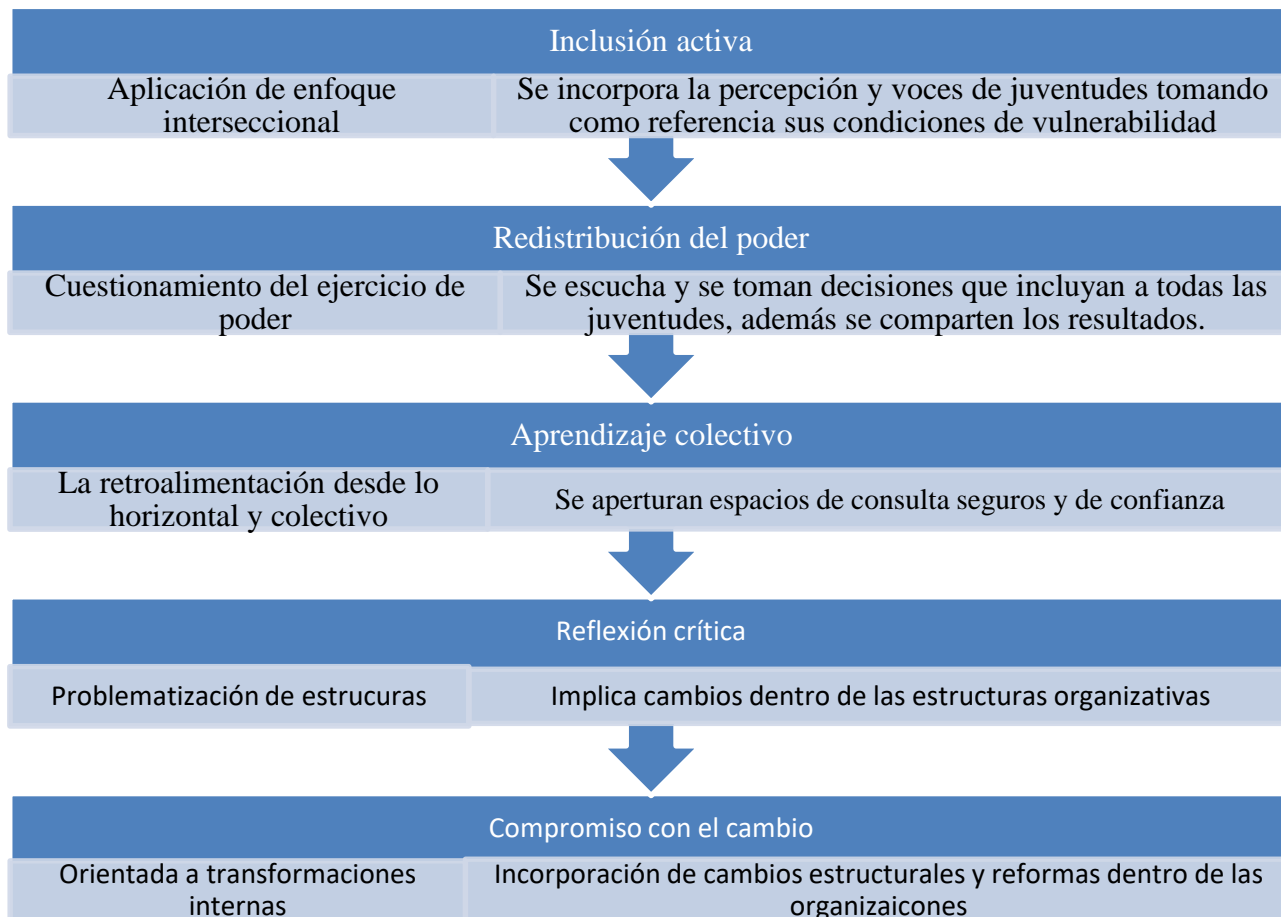
Este modelo desde la retroalimentación incorpora el enfoque participativo y emancipador desde las juventudes, buscando que, no solamente se produzca información y se identifiquen datos a partir de la revisión de las intervenciones, sino más bien el buscar transformar dentro de estas organizaciones las relaciones de poder y modificar sus estructuras y culturas organizativas; siendo un instrumento de justicia social y transformación.

¿Por qué es importante la integración de este modelo desde las organizaciones juveniles? Porque a partir de este se puede realizar un análisis interseccional de las condiciones de vulnerabilidad a las que se enfrentan las juventudes y que a su vez evite prácticas que revictimizan o ejercen violencia simbólica a la diversidad de jóvenes que les integran (desde sus membresías como participantes), incorporando a su vez las luchas por la defensa de derechos de juventudes socialmente marginadas a través de la apertura de espacios de dialogo y cuestionando el ejercicio de poder dentro y fuera de la organización.

⁴⁹ Cousins, J. Bradley, y Elizabeth Whitmore. "Framing Participatory Evaluation." *New Directions for Evaluation* 2007, no. 114 (2007): 91.

Para comprender como se incorpora este modelo a las organizaciones de jóvenes se identifican sus características principales:

Esquema 11. Características del Modelo de evaluación transformativa aplicado a juventudes organizadas.



Fuente: elaboración propia basado en Cousins y Whitmore, *Framing Participatory Evaluation*, 2007.⁵⁰

Además de estas características se incorpora la ética transformadora, donde se propicia la autonomía y agencia de las juventudes, desde cada condición que les involucra, reconociéndoles más allá de beneficiarios hacia personas sujetas a derechos, lo que implica la redirección de intervenciones hacia el fortalecimiento y generación de capacidades, reconociendo su rol como actores transformadores para dignificar su rol en todas las fases de proyectos o intervenciones.

⁵⁰ Cousins, J. Bradley, y Elizabeth Whitmore. "Framing Participatory Evaluation." *New Directions for Evaluation* 2007, no. 114 (2007): 87–94. <https://doi.org/10.1002/ev.225>

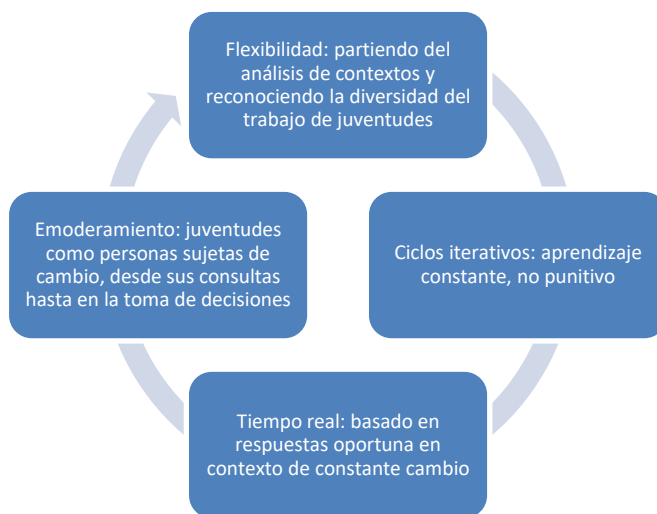
Para terminar, se complementa con el modelo de **“Retroalimentación adaptativa”** de Patton, el cual permite analizar desde las juventudes la respuesta a los entornos complejos a los que se enfrentan y su implementación de enfoques innovadores basadas a la transformación, donde *“Los modelos adaptativos de retroalimentación permiten ajustar programas e intervenciones a contextos específicos, a través de ciclos iterativos de prueba, observación y ajuste.”*⁵¹

Este modelo aplicado a organizaciones juveniles busca promover la innovación, flexibilidad en sus procesos y el aprendizaje continuo, permitiendo que existan adaptaciones de manera más efectiva en respuesta a sus entornos, generar aprendizajes durante la ejecución de las intervenciones, abrir puertas de decisión en tiempo real y oportuno y tener como herramienta estratégica la retroalimentación para una respuesta innovadora.

Desde la experiencia de otras organizaciones como Youth Policy Labs y UNICEF⁵², se identifican los exiticos de la utilización de este modelo sobre todo en la generación de laboratorios de innovación; desde la promoción de temas como Derechos Humanos, entornos digitales y justicia climática; características de ello; donde sus funciones principales permitieron poner a prueba sus intervenciones, recolectar la información de manera oportuna, identificar lo funcional y lo que debe de adaptarse, así como el permitir el aprendizaje colectivo de las organizaciones a partir de la práctica, así como el posterior ajuste de sus intervenciones en contextos reales y comunitarios.

Para el análisis de las características de este modelo en organizaciones de juventudes es necesario partir del esquema 7:

Esquema 12. Retroalimentación adaptativa



⁵¹ Patton, Michael Quinn. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York: Guilford Press, 2011, 32

⁵² UNICEF. 2015. “Researching Innovation Labs #4: Innovation Lab Kosovo.” *UNICEF Innovation*. Publicado el 18 de noviembre de 2015. <https://blogs.unicef.org/innovation/researching-innovation-labs-4/>.

Fuente: elaboración propia basado en Patton, Michael Quinn.⁵³

Este modelo permite realizar un proceso integral sobre el cómo las OSC con enfoque de juventudes adaptan sus estrategias desde el ciclo de retroalimentación, incorporando procesos iterativos de prueba y error (prueba-ajuste- mejora); siendo un modelo altamente aplicable e incorporado por organizaciones de juventudes sobre todo en contextos de constante cambio como se encuentran en El Salvador, basado en un aprendizaje adaptativo.

El análisis a partir de estos tres modelos implica retomar las características establecidas en el capítulo uno sobre juventudes como agentes de cambio, comprendiendo la caracterización de la población joven, así como de su incorporación a grupos organizativos en la promoción y defensa de derechos; como punto fundamental y de culminación de este subcapítulo se presenta un cuadro comparativo de estos tres enfoques aplicables desde la retroalimentación a estas OSC:

Tabla 1. Cuadro Comparativo de modelos de retroalimentación basado en organizaciones con enfoque de juventudes

Categoría	Modelo aplicado de Doble Bucle	Modelo de Retroalimentación Adaptativa	Modelo de Evaluación Transformativa
Autor	Chris Argyris y Donald Schön	Michael Quinn Patton	Cousins y Whitmore
Año	Surge en 1978 Su aplicación a juventudes en el 2002	2011	2007
Enfoque central	Reflexión crítica que cuestiona y modifica los supuestos de base que guían la acción organizacional.	Capacidad de adaptabilidad y ajuste continuo en contextos complejos y diversos	Empoderamiento de actores excluidos desde enfoque interseccional mediante participación activa y crítica.

⁵³ Patton, Michael Quinn. Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use. New York: Guilford Press,

Categoría	Modelo aplicado de Doble Bucle	Modelo de Retroalimentación Adaptativa	Modelo de Evaluación Transformativa
Rol de las juventudes	Sujetos activos y críticos	Juventudes como co-creadores con rol iterativo	Juventudes como actores políticos que hacen valer sus voces
Aprendizaje	Aprendizaje profundo (reflexión crítica sobre valores, estrategias y objetivos).	Aprendizaje iterativo (ensayo, error, adaptación rápida).	Aprendizaje emancipador (transforma relaciones de poder y estructuras).
Método de retroalimentación	Retroalimentación que cuestiona no solo acciones, sino los marcos mentales que las originan para generar cambios en la estructura de la organización	Retroalimentación rápida, contextual y flexible, basada en la experimentación para ajuste de sus intervenciones	Retroalimentación participativa que reconoce el conocimiento situado de las juventudes para transformar las organizaciones y sus contextos basado en justicia social.

Fuente: Elaboración propia con base a autores citados.

Estos modelos pueden ser complementarios dependiendo de los contextos y de los objetivos organizacionales, lo que implica un reto para las OSC con enfoque de juventudes, para la promoción de procesos de reflexión conjunta y participativa de manera crítica y activa que permita generar cambios positivos en las estructuras y cultura organizacional, así como su incidencia y respuesta a los entornos de estas organizaciones; lo que es claro es que desde los tres modelos se percibe a las juventudes como actores estratégicos, personas sujetas de derechos que deben de tener este rol crítico de innovación en la defensa de sus derechos y de los de sus comunidades.

2.2. Organización G y Colectivo C desde sus sistemas de retroalimentación

Durante los últimos años Organización G El Salvador (OGES) y Colectivo C de Ilobasco (CCI) se han centrado en la promoción de sus ejes para el trabajo con juventudes; convirtiéndolos en estos agentes de cambio social con compromiso de desarrollo territorial, promoviendo desde sus metodologías la captación de población desde su grupo de pares, con herramientas innovadoras que posicionan justamente las problemáticas actuales de la realidad Salvadoreña, así como los desafíos a los que actualmente se enfrentan las y los jóvenes.

En este capítulo, se introducirá la triangulación de resultados de este estudio de casos, partiendo del análisis de la información obtenida mediante los grupos focales y las entrevistas implementadas con Organización G y de Colectivo C, para dicho levantamiento se coordinó con la membresía activa de cada OSC, utilizando el muestreo no probabilístico por criterio, donde permite que la persona investigadora escoja deliberadamente a quienes considera más representativos para el tipo de información que se necesita obtener, siendo una selección racional basada en la experiencia directa de las personas que integran las OSC en relación a la implementación de procesos de retroalimentación o de monitoreo y evaluación; esto se ha complementado con la revisión documental de los planes operativos y estratégicos, así como algunos insumos documentados de las organizaciones, con información relevante que ha permitido identificar: la razón de ser de las OSC, sus estructuras de gobernanzas, tipos de enfoque, prioridades de trabajo, tipos de intervenciones y la forma en la que realizan los procesos de monitoreo y evaluación sobre todo desde los sistemas de aprendizajes.

En este sentido, es importante partir de identificar y conocer a las organizaciones que forman parte de este estudio, iniciado por Organización G el Salvador quien;

“Es una organización que propicia el encuentro e intercambio entre juventudes organizadas y no organizadas para capacitarlas e involucrarlas en las transformaciones sociales y políticas, a través del fortalecimiento de capacidades y habilidades, utilizando metodologías alternativas, innovadoras, no violentas y participativas. Buscamos apoyar e inspirar a las juventudes a liderar activamente ejercicios de gobernanza e incidencia que permitan la transformación de narrativas, prácticas y procesos que cambien sus propias realidades a través de un enfoque de derechos humanos, ambiental y de género, promoviendo la democracia y la participación ciudadana.”⁵⁴

Esta organización opera como un centro de activismo, empoderamiento y capacitación enfocadas en el Desarrollo Territorial y Participación Juvenil y Ciudadanía, dentro de su estructura de Gobernanza se identifica una consolidada toma de decisiones a través de un sistema de Asamblea y Junta Directiva, además cuenta con estructura legal y vigente registra en el País; con alcance a nivel Nacional, incorpora a sus estructura personal de planta financiada a través de cooperación así como voluntariado tanto nacional como extranjero para el intercambio de experiencias en enlace de sus otras oficinas a nivel Global que funge como red que conecta juventud de todo el mundo para compartir experiencias e inspiración, acciones solidarias, capacitaciones digitales, oportunidades de voluntariado, intercambios culturales.

⁵⁴ “Organización G El Salvador”. s/f. Global Platforms. Consultado el 26 de junio de 2025.
<https://globalplatforms.org/platforms/el-salvador/plataforma-global-el-salvador>

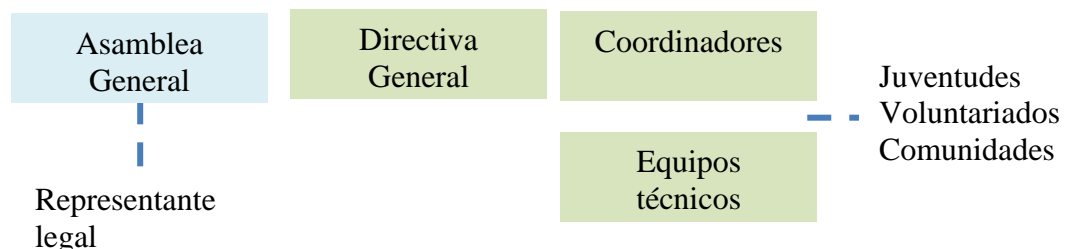
Esto se permite consolidar con la información facilitada por la participante 3 del grupo focal de OGES, donde expresa que:

“Organización G busca brindar procesos de formación, fortalecer las capacidades de juventudes organizadas y no organizadas, en diferentes temas como Derechos Humanos, campañas, temas de comunicación, pero también de ... su objetivo principal es brinda herramientas y fortalecer las capacidades de las juventudes... y brindar espacios donde las juventudes pueden visibilizar las problemáticas que enfrentan, los desafíos y retos no solo en el salvador si no también en la región.”⁵⁵

A través de este análisis se permite comprender, la razón de ser de la organización, así como algunos principales ejes de trabajo, esto es importante complementarlo a través de la identificación del modelo de gobernanza de OGES, siendo componente relevante ya que da paso a las puertas de decisiones estratégicas que se dan dentro de la organización.

Esquema 8. Modelo de Gobernanza de Organización G

Esquema 13. Modelo de Gobernanza de Organización G



Fuente: elaboración propia, partiendo del análisis de resultados del levantamiento de información⁵⁶

OGES desde su enfoque general de monitoreo y evaluación tienen tres componentes principales:

- La participación juvenil significativa: Se promueve que las juventudes no solo sean sujetos de evaluación, sino también agentes activos en el diseño, aplicación e interpretación de las herramientas
- El aprendizaje continuo: conciben el M&E como una oportunidad para la mejora constante, más allá de la rendición de cuentas
- La relevancia contextual: integran análisis de coyuntura, adaptabilidad a territorios y diversidad de experiencias.

⁵⁵ Participante de grupo focal con Organización G, realizado por la autora, Suchitoto, Cuscatlán, julio 2025.

⁵⁶ Esquema elaborado por la autora a partir del análisis de resultados del proceso de levantamiento de información cualitativa (entrevistas y grupos focales), 2025.

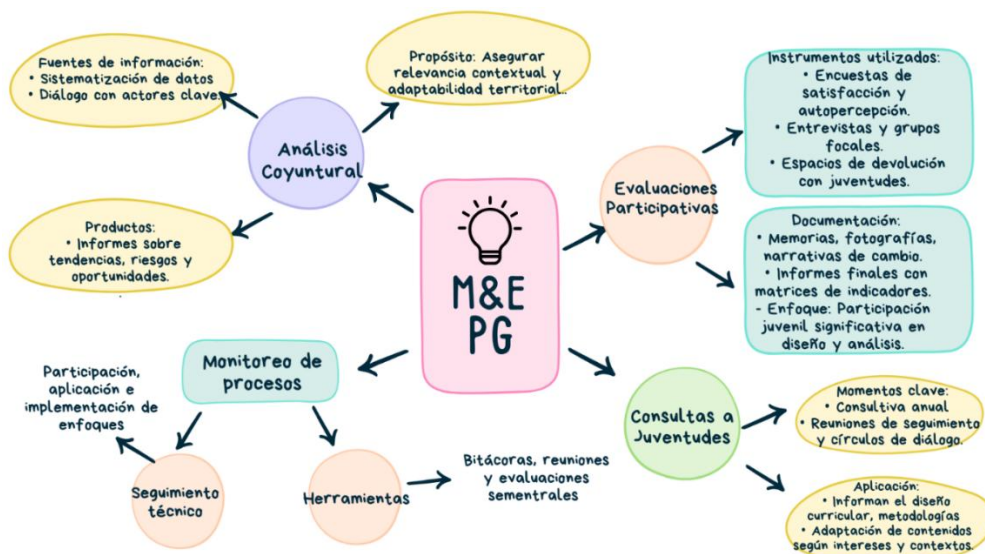
Dentro de ello, es muy importante resaltar que, la manera de implementar procesos de monitoreo y evaluación de OGES, suele ser por cada proyecto y se adecuan a las necesidades de las y los cooperantes, donde se identifica a través de la entrevista donde se obtiene que:

*Antes de cada proyecto, se establecen indicadores, sin embargo, todavía hace falta mejorar, pero nos permite ver si estamos cumpliendo, más allá de los indicadores, sino con el propósito, creo que en esta parte algo tangible, pues nos dicen cuál es el alcance desde lo que lo hacemos, pero es principalmente planteado desde y para cada proyecto.*⁵⁷

El sistema de Monitoreo y Evaluación de OGES está compuesto por cinco aspectos claves:

- Evaluaciones participativas en los cierres de sus procesos a través de encuestas, entrevistas, grupos focales y espacios de devolución;
- Consultas a juventudes, esto en el diseño previo a acciones o intervenciones;
- Análisis coyuntural a través del análisis de información local, nacional e internacional;
- Monitoreo de procesos para dar seguimiento a la participación e implementación tanto de metodologías como de enfoques,
- Uso de herramientas mixtas combinando lo cualitativo y cuantitativo en ambientes virtuales y presenciales.

Esquema 14. Sistema de Monitoreo y Evaluación de OGES



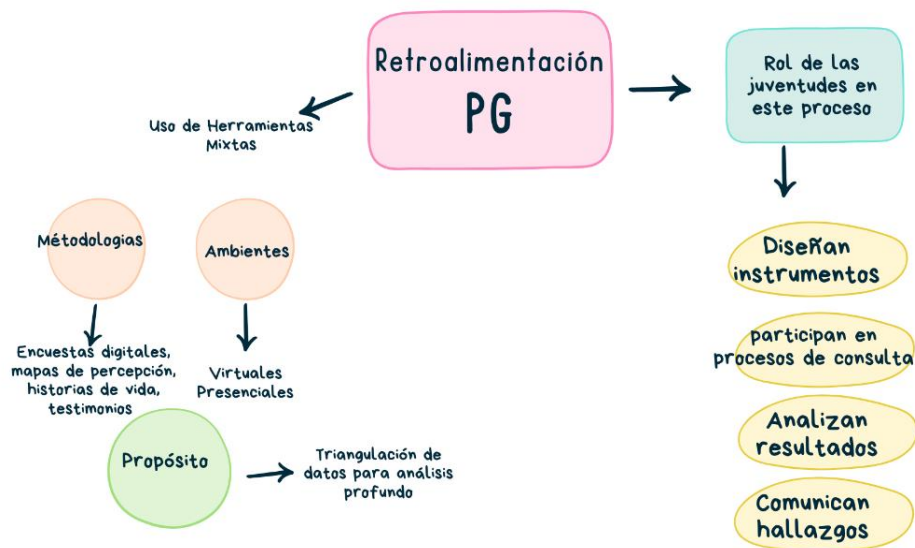
Fuente: elaboración propia, partiendo del análisis de resultados del levantamiento de

⁵⁷ Participante de entrevista con Organización G, realizado por la autora, Suchitoto, Cuscatlán, julio 2025.

información⁵⁸

Esquema 10. Sistema de retroalimentación de Organización G

Esquema 15. Sistema de retroalimentación de Organización G



Fuente: elaboración propia, partiendo del análisis de resultados del levantamiento de información⁵⁹

Por su parte Colectivo C (CCI) es una organización que fomenta el intercambio cultural mediante la participación, la formación, el involucramiento y la promoción de la niñez, adolescencia, juventudes y personas adultas bajo una perspectiva intergeneracional que permita, pero con un enfoque centrado en la promoción de la participación Juvenil y ciudadanía a través del arte; operativamente sus intervenciones se focalizan principalmente en Cabañas pero con un interés completo de ampliar su cobertura, su estructura de gobernanza es horizontal y las decisiones son tomadas mediante reuniones y asambleas con la membresía del colectivo. CCI no posee personal de planta, sino más bien trabaja con voluntariado puro que se suman a las iniciativas o proyectos que van gestionando.

La misión de CCI es “*ser una organización de la sociedad civil reconocida a nivel local y nacional por incidir en el desarrollo integral de las potencialidades de la población, utilizando las diversas expresiones culturales para el logro de procesos de transformación hacia una sociedad más*

⁵⁸ Esquema elaborado por la autora a partir del análisis de resultados del proceso de levantamiento de información cualitativa (entrevistas y grupos focales), 2025.

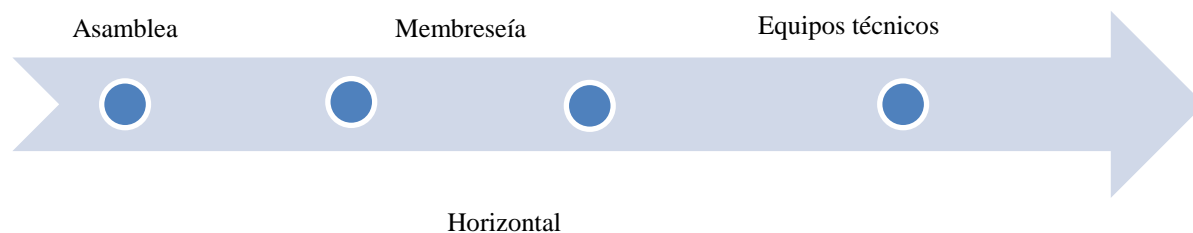
⁵⁹ Esquema elaborado por la autora a partir del análisis de resultados del proceso de levantamiento de información cualitativa (entrevistas y grupos focales), 2025.

participativa, organizada, creativa y comprometida socialmente.”⁶⁰

Colectivo C, tal y como se recoge en la *entrevista* “*nace desde las juventudes, la mayoría de las personas que conforman el colectivo son jóvenes; que en su momento vieron las necesidades contextuales, los modos de vida en el momento que nació en el 2014, donde analizando las situaciones y los contextos decidieron pensar en alternativas para las juventudes. Desde el arte y otras metodologías que pudieran de alguna forma minimizar los índices de violencia en ese momento*”⁶¹

Dentro de sus ejes principales de trabajo se identifican: Incidencia cultural, industrias culturales y creativas, formación; añadiendo además los ejes transversales: enfoque psicosocial, Derechos Humanos y género, gobernanza y artes expresivas desde las artes terapéuticas.

Esquema 16. Estructura de gobernanza de Colectivo C



Fuente: elaboración propia, partiendo del análisis de resultados del levantamiento de información⁶²

CCI busca contribuir al desarrollo comunitario de la ciudad de Ilobasco por medio de la gestión cultural, la participación ciudadana y la incidencia comunitaria para promover procesos de transformación social hacia una cultura de paz y libre de violencia desde un enfoque de derechos humanos.

Colectivo C no posee una agenda de aprendizaje organizacional, lo que dificulta el identificar de manera oportuna aquellas buenas prácticas más allá de proyectos, que poseen por las cuales es reconocido a nivel territorial (entre actores locales, con otras organizaciones aliadas y personas beneficiarias), sin embargo este hecho les limita a ser reconocidas de mayor manera por otras instituciones y organismos (a nivel nacional) en donde puedan obtener no solamente el posicionamiento estratégico sino también recursos y gestión de cooperación aumentando sus alianzas.

⁶⁰ Colectivo C. *Plan Estratégico Colectivo G2024–2028*. Ilobasco, El Salvador: Colectivo C, 2024.

⁶¹ Participante de entrevista con Colectivo C, realizado por la autora, Ilobasco, Cabañas, julio 2025.

⁶² Esquema elaborado por la autora a partir del análisis de resultados del proceso de levantamiento de información cualitativa (entrevistas y grupos focales), 2025.

Además de esto, dentro de sus intereses se identifica la necesidad de poder incorporar, establecer o reformular los mecanismos con los que realizan seguimiento a sus intervenciones, desde una manera más sistematizada y completa.

Desde el monitoreo y evaluación se identifica que estos procesos suelen suscitarse de manera espontánea, tal y como se recoge en la entrevista; donde se da que:

Muchos de los registros son bastante orales, nos interesa mucho, ya que se ha venido trabajando desde una dinámica desde la escucha y desde el encuentro humano. también muchos desde las acciones van enmarcados proyectos y en las otras organizaciones, entonces muchos de los proyectos tienen parten de un registro de una sistematización de los proyectos en específico⁶³; siendo los sistematizados por exigencia y/o necesidad de donantes.

En cuanto a la adaptabilidad, se denota que, estos procesos de retroalimentación y de aprendizaje que generan (intencionados y no intencionados) generan ajustes en metodologías, convocatorias y enfoques según las necesidades y los contextos en los que puedan desenvolverse, sin embargo, existe todavía una brecha de sistematización de los mismos, que pueda generar insumos de consulta a tiempo real para la membresía que ejecuta y/o formula proyectos o actividades.

Esquema 17. Sistema de retroalimentación de Colectivo C



Fuente: elaboración propia, partiendo del análisis de resultados del levantamiento de información⁶⁴

Para comprender los sistemas de retroalimentación de estas organizaciones juveniles desde

⁶³ Participante de entrevista con Colectivo C, realizado por la autora, Ilobasco, Cabañas, julio 2025.

⁶⁴ Esquema elaborado por la autora a partir del análisis de resultados del proceso de levantamiento de información cualitativa (entrevistas y grupos focales), 2025.

sus similitudes y diferencias es importante realizar un análisis a la triangulación de resultados del proceso de levantamiento de información, que surge a través del análisis de la información obtenida de los grupos focales, entrevistas y revisión documental, donde se identificaron las categorías de análisis: objetivo organizacional, mecanismos de retroalimentación, espacios de retroalimentación, frecuencia de implementación, participación en la retroalimentación, herramientas utilizadas, sistemas de aprendizaje, adaptabilidad, seguimiento a cambios, limitaciones estructurales, buenas prácticas y aprendizajes, comunicación interna, participación juvenil, fortalezas y propuestas de mejora; agrupando elementos importantes para este estudio de casos:

Tabla 2. Triangulación de resultados

Categoría	Organización G	Colectivo C
Objetivo organizacional	Formación y fortalecimiento de capacidades juveniles organizadas y no organizaciones.	Promoción de cultura de paz, transformación social y derechos humanos a través del arte
Mecanismos de retroalimentación	Reuniones semanales/mensuales, grupos focales, consultiva anual, círculos de diálogo	Espacios intencionados y no intencionados, mayoritariamente orales
Espacios de retroalimentación	Formales (reuniones semanales/mensuales, consultiva anual), grupos focales, círculos de diálogo	Mayormente informales (tertulias, autocuidado), talleres, reuniones ocasionales
Frecuencia de implementación	Regular: semanal, mensual, anual (consultiva)	Variable, depende de disponibilidad y contexto
Participación en retroalimentación	Técnicos, coordinadores, juveniles, cooperantes	Miembros del colectivo y participantes de talleres
Herramientas utilizadas	Podium, Google Forms, matrices de indicadores, informes de evaluación	Formularios escritos, evaluaciones orales, Drive compartido, registros visuales
Sistematización de aprendizajes	Coordinador sistematiza en matrices; no hay personal exclusivo de M&E	Parcial, no formalizada; aprendizaje basado en experiencia y memoria colectiva
Adaptabilidad	Cambios en convocatorias, inclusión de componentes por sugerencia juvenil	Opiniones provocan ajustes en metodologías, convocatorias y enfoques

Seguimiento a cambios	Coordinador y técnicos encargados de los proyectos dan seguimiento; se documenta en informes	No hay figura formal; seguimiento subjetivo por miembros activos
Limitaciones estructurales	Instrumentos poco comprensibles, barreras de lenguaje, tiempos limitados, no existe cultura organizacional orientada de aprendizaje	Falta de recursos, legalización, sobrecarga de roles, informalidad, falta de instrumentos, no existe cultura organizacional de aprendizaje
Buenas prácticas y aprendizajes	Análisis desde el enfoque interseccional, uso del arte y deporte como anclaje	Liderazgo transicional, construcción de comunidad, registro artístico.
Comunicación interna	Necesidad de fortalecer planificación anual, uso de herramientas digitales	Necesidad de equilibrar roles, uso de canales virtuales
Participación juvenil	Consultiva anual, convocatorias intencionadas, espacios seguros de expresión.	Talleres y eventos como espacios de conexión; entrada a escuelas, después de cada taller
Fortalezas	Enfoque interseccional, planificación, herramientas digitales, apertura al diálogo	Liderazgo transicional, comunidad, flexibilidad, arte como lenguaje
Propuestas de mejora	Consolidar instrumentos comprensibles, delegar responsables en acuerdos, adaptar metodologías a contextos diversos	Crear herramientas simples de registro, activar canales de comunicación, formalizar aprendizajes y delegar responsabilidad de seguimiento

Fuentes: (Elaboración propia a partir de entrevistas y grupos focales, 2025)⁶⁵

Tanto Organización G El Salvador como Colectivo C de Ilobasco, son dos organizaciones de Sociedad Civil que su enfoque principal de trabajo se base en las juventudes diversas, siendo además una cualidad que su membresía ampliada está compuesta por personas dentro del rango de juventudes; una consolidación de mecanismos de retroalimentación desde un enfoque puramente desde juventud puede permitir orientar e identificar de mejor manera el quehacer organizacional.

Dentro de los desafíos que se identifican a través de estas organizaciones el actual contexto

⁶⁵ Parada Andrade, Linda Marina. *Datos primarios obtenidos mediante entrevistas y grupos focales en Cabañas y Cuscatlán*. Investigación propia, 2025.

de Seguridad Social político en general como el régimen de excepción y otras acciones que se encuentran limitando la participación juvenil ciudadana en espacios de incidencia; lo cual se percibe reflejado desde la afluencia de población de juventudes en convocatorias y espacios, así como las condiciones socioculturales que atraviesa cada Municipio; generando persecución política, el cierre de espacios de participación, posible cierre de organizaciones grandes que son aliadas estratégicas, así como las barreras que se pueden enfrentar para acceder a cooperación a nivel nacional como internacional, además de esto, usualmente el control que se tiene para el seguimiento de las iniciativas se basa justamente en acciones puntuales, no desde una perspectiva más holista para identificar aquellos aspectos relevantes sobre cómo afrontan los desafíos de manera innovador que encuentran, así como su posterior sistematización.

Otros de los desafíos que se pueden identificar es la sistematización de datos dispersos, falta de indicadores comunes entre proyectos (esto debido a que solamente se cuentan con planes de aprendizaje para proyectos pero no a nivel organizacional), limitada capacidad instalada en los equipo para realización de análisis más profundos, alta rotación en la membresía de las OSC ya sea por agendas personas y/o profesionales que influyen a que algunos jóvenes se encuentren temporalmente en las organizaciones y la necesidad de articularse con socios y financiadores.

El actual contexto bajo la aprobación de la Ley de Agentes Extranjeros, genera una preocupación tanto en estas organizaciones de juventudes como en otras a nivel nacional; por lo que hoy más que nunca fundamenta la necesidad de contar con sistemas de retroalimentación efectivos y mecanismos de participación más efectivos dentro de estas dos organizaciones, ya que esto puede llegar a fungir un papel importante relacionado a la rendición de cuentas y transparencia que mandata la ley; donde:

“personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, cuyas actividades dentro de El Salvador respondan a intereses o sean financiadas directa o indirectamente por una persona extranjera”⁶⁶

Además esta mandata a las OSC y ONG'S inscribirse a la RAEX (Registro de Agentes Extranjeros) adscrito al Ministerio de Gobernación, uno de los componentes que se resalta en la discusión de la misma es la imposición de un impuesto sobre el 30 % sobre transacciones financieras, donaciones y transferencias desde el extranjero, así como sobre bienes en especie; sin embargo en este se detalla la posibilidad de poder estar exentos de este impuesto, aún no existe claridad sobre cómo será este proceso ya que se encuentra en consolidación de la RAEX.

Este es un impacto directo para todas las organizaciones en el país, el caso de OGES y CCI no es la excepción ya que este podría llegar a suponer un reto complicado poniendo en riesgo su sostenibilidad, por lo que todos los esfuerzos que las organizaciones puedan llegar a hacer para constatar sus procesos de manera transparente pueden llegar a ser un salvavidas en sus operaciones, por lo que la sistematización de sus procesos se vuelve más necesaria y justifica la necesidad de las acciones que estas OSC realizan para y con juventudes; actualmente OGES ya cuenta con figura registrada en la RAEX y exenta de IVA, mientras que CCI se encuentra en análisis de identificación

⁶⁶ Asamblea Legislativa de El Salvador. *Decreto No. 308 – Ley de Agentes Extranjeros*, Diario Oficial No. 100, Tomo No. 447, 30 de mayo de 2025.

de prioridades e intereses colectivos para la valoración de su registro.

Dentro de los hallazgos de las entrevistas, grupos focales y revisión documental, se reveló que, tanto Colectivo C como Organización G tienen como eje central de intervención a las juventudes como sujetos y agentes de cambio; desde el trabajo con esta población se han visto en la necesidad de incorporar metodologías de intervenciones participativas, desde sus actividades hasta en la forma en como realizan la sistematización de experiencias por lo que promueven espacios seguros para que las juventudes puedan generar sus opiniones y reflexiones sobre las mismas, lo que les permite en gran medida poder estar a la vanguardia y adaptar las intervenciones bajo estas propuestas de mejoras.

“Entonces más allá de nuestro actuar, es que las juventudes puedan inspirar, conectar y actuar, basado en los principios que tiene OGES”⁶⁷

Colectivo C busca *“generar procesos. de transformación social desde el arte En el trabajo de una para la el alcance de una cultura de paz y la prevención de violencia sobre todo desde y para las juventudes”⁶⁸*

En las dos organizaciones se identifica formas de retroalimentación intencionadas y no intencionadas, parte de ello se infiere en que ambas carecen de una agenda de aprendizajes organizacionales; sin embargo se destaca la trayectoria de OGES desde la consolidación de su sistema a través de la herramienta Podio para el reporte de indicadores definidos pero no estandarizados en todos sus proyectos; desde este análisis se identifica que priorizan la incorporación de retroalimentación a través de espacios de diálogos, encuentros o grupos focales; esto implica generar procesos que permitan que estos aprendizajes se ejecuten de forma más formal y que sus hallazgos sean sistematizados y compartidos con sus membresías y las demás juventudes.

Colectivo C, por ejemplo, relata cómo han sido sus procesos de retroalimentación, donde destacan que *“A veces sí ha sido no intencionadas y otras de forma intencionada pensar en una evaluación más que todo cuando se dan los procesos y tenemos que generar informes Entonces sí es como que nos sentamos vemos como algunos puntos claves que nos gustaron de los proyectos o la misma opinión de los chicos.”⁶⁹*

Esto es clave porque devela que si bien, existe interés en recabar las percepciones de las y los participantes, así como de la misma membresía, no cuentan con una agenda de aprendizaje organizacional, esto relacionado ciertas limitantes y barreras que se explicarán en el subcapítulo 2.4, pero dentro de las cuales se resalta el poco recurso de personal por ser organizaciones significativamente pequeñas y como en el caso de CCI, depender prioritariamente de un voluntariado puro; mientras que en el caso de OGES, el estar sujeto a los lineamientos de cooperación y el poco personal fijo de planta.

⁶⁷ Participante de grupo focal con Organización G, realizado por la autora, Suchitoto, Cuscatlán, julio 2025.

⁶⁸ Participante de grupo focal con Colectivo C, realizado por la autora, Ilobasco, Cabañas, julio 2025.

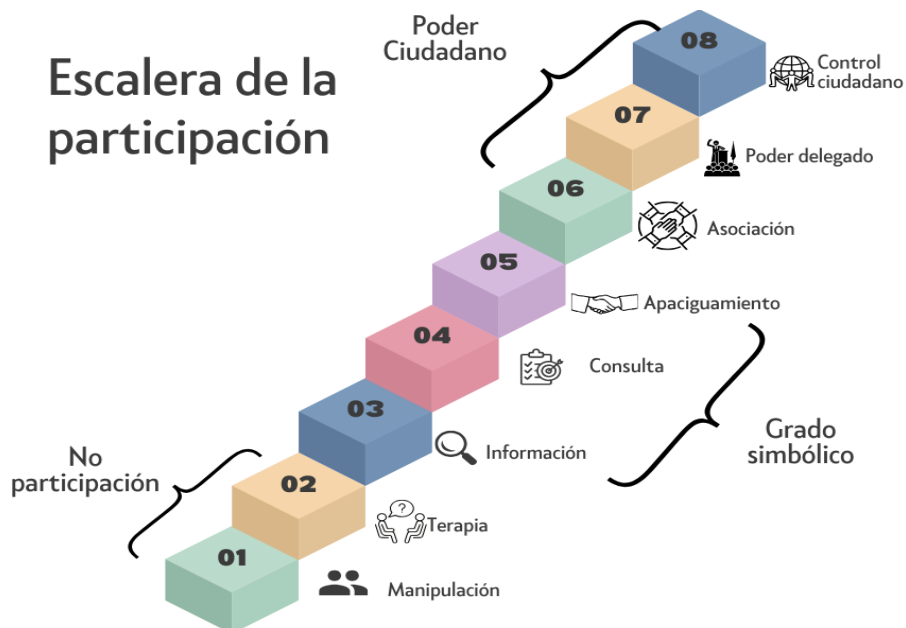
⁶⁹ Ibidem.

2.3. Prácticas de participación y sus niveles en las OSC

Las prácticas y niveles de participación dentro de las OSC parten del ejercicio y derecho ciudadano que involucra desde la práctica individual y se operativiza en el poder colectivo, esto sin duda, son dos características principales que se pueden analizar desde la escalera de participación de Arnstein⁷⁰ en el ejercicio ciudadano; donde se encuentra la primera categoría de no participación que incluye la manipulación donde solamente se “utiliza” a la población para legitimar decisiones y la terapia donde se trata a la población como pacientes con necesidades invisibilizando sus capacidades, ambos niveles representan una forma de control.

En la siguiente categoría de grado simbólico se encuentran tres niveles: el primero es información donde no se evidencia rastros de dialogo, la segunda es la consulta donde existe una toma de opiniones pero que no generan verdaderos cambios o retroalimentaciones sobre ellas, la tercera es apaciguamiento, donde existe un poco de influencia pero aún limitado; con esto no quiere decir que estas no sean necesarias sino más bien la verdadera participación debe de incluirles pero orientadas hacia la siguiente categoría que es poder ciudadano donde se ubica el ejercicio de estas organizaciones desde el poder colectivo, existiendo una delegación de poder para posteriormente llegar a generar un verdadero control ciudadano.

Esquema 18. Escalera de participación de Arnstein.



Fuente: elaboración propia a partir de Arnstein (1969), quien propone una escalera de ocho niveles de participación ciudadana que varían desde la manipulación hasta el control ciudadano.

De esta manera se representa como el autor plantea la jerarquía de participación

⁷⁰ Arnstein, Sherry R. 1969. “A Ladder of Citizen Participation.” *Journal of the American Institute of Planners* 35 (4): 216–224.

ciudadana, sobre todo en los procesos de tomas de decisiones de la sociedad, lo relevante de este esquema para esta investigación radica en el análisis de los dos primeros niveles de este ejercicio que muchas veces se queda en un grado simbólico de participación, sin embargo desde el rol de las organizaciones sobre todo las que trabajan con y para con juventudes significa un reto de trascender al último nivel de participación, donde ya existe grado de involucramiento e incidencia en la toma de decisiones a nivel local y nacional; lo que a su vez permite fortalecer la autonomía de las mismas, la construcción activa de la ciudadanía y la promoción de derechos mediante la justicia social.

Sobre todo, debido a que, en muchas ocasiones, algunos actores limitan a las juventudes a permanecer en los primeros niveles sin una búsqueda real de emancipación y de su ejercicio pleno de participación, este análisis incluye también como la misma organización incorpora a las juventudes diversas en todas las etapas de sus procesos (planificación, ejecución, consultas y evaluaciones) orientado a la toma de decisiones; siendo ellas mismas personas sujetas políticas que trascienden la participación simbólica.

Entonces, ¿Cuál es el rol de las OSC en la promoción de la participación y de derechos?, esta si bien, podría llegar a ser una respuesta evidente es necesaria sintetizarla desde su rol protagónico de incidencia y desarrollo, para completar esta fundamentación, se hace referencia al artículo de Reygadas sobre el surgimiento y participación de organizaciones de la sociedad civil:

Las organizaciones reflejan la pluralidad del país y llegan a lugares donde el gobierno muchas veces no lo logra y coadyuvan con ciertas acciones a favor del desarrollo de las comunidades, lo cual tampoco implica que su objetivo sea sustituir al gobierno, ni que son un producto del neoliberalismo; ya que la mayoría surge ante una problemática determinada y con el tiempo se van profesionalizando hasta ser un referente en la construcción de políticas públicas.⁷¹

Ahora bien el promover una verdadera participación desde y para las organizaciones juveniles es un reto incluso para las OSC que trabajan directamente con ellas, tal y como se mencionan en los niveles de participación del esquema 14, la validación de sus luchas y de sus estrategias tiende a ser sesgadas por limitantes como el adulto centrismo, por lo que analizar las cinco dimensiones del modelo de participación interrelacionadas de Kudva y Driskell⁷² sobre cómo se moldea la participación juvenil desde la lógica y alineación con sus objetivos y filosofía organizacional conlleva una connotación de análisis de sus estructuras de manera integral, que permita cuestionar: sus valores, estructuras, procedimientos, espacios, roles, funciones, estrategias y mecanismos.

⁷¹ Gil, Rafael Reygadas Robles. "Surgimiento y participación de organizaciones de la sociedad civil en la transformación de México y algunos desafíos actuales, 1968-2020". Unirioja.es. Consultado el 6 de agosto de 2025. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8471326.pdf>, 43.

⁷² Neema Kudva y David Driskell, "Creating Space for Participation: The Role of Organizational Practice in Structuring Youth Participation", *Community Development* 40, no. 4 (diciembre de 2009): 369

Esquema 19. Dimensiones de participación juvenil



Fuente: elaboración propia a partir de Neema Kudva y David Driskell

Cada una de estas dimensiones en esencia debe de estar interrelacionada para fomentar entornos favorables para la participación de las juventudes en todos los niveles, desde la dimensión normativa es importante validar que los documentos de la organización (planificación estratégica con su misión y visión, estatutos, políticas, reglamentos, manuales) contemplan en ella mecanismos para facilitar los espacios a juventudes, esta se complementa en la dimensión estructural ya que desde el nivel organizativo (como modelo de gobernanza, roles y funciones) se establecen condiciones para acceder a la toma de decisiones, promoción de liderazgos, estrategias de relevo generacional, esto más allá de una simple consulta.

Estas dos dimensiones son significativas y se enlaza con la siguiente: operativa, la cual permite establecer mecanismos como asambleas, reuniones, seguimiento, establecimiento de equipos diversos, facilidades de horarios (sobre todo para organizaciones juveniles que su membresía es mayoritariamente voluntariado puro), desde la operatividad de las organizaciones se establecen condiciones para que las juventudes participen; lo que lleva a la siguiente dimensión física la cual podría significar un reto para colectivos pequeños que no cuentan con espacio propio, sin embargo el tener o gestionar estos entornos físicos (como oficinas, salas, o inclusive reuniones virtuales sincrónicas) genera condiciones importantes la promoción de la cultura de aprendizajes y de participación juvenil en su diversidad.

Sin embargo, el contar con espacios físicos e inclusivos para la participación juvenil no es

suficiente sin incorporar la última dimensión que es la actitudinal donde toda la membresía sin importar la edad, socios y alianzas deben de generar una percepción que valide las capacidades de las juventudes, para trascender del grado simbólico de participación. Esta sensibilización es fundamental en todos los niveles de planificación, implementación y seguimiento.

Ahora bien, para concretizar esta aplicación de las dimensiones se abstrae a partir al análisis de casos de las organizaciones de sociedad civil de este estudio; Organización G y Colectivo C, cuya información ha sido retomada a partir del análisis de los resultados del levantamiento de los instrumentos de investigación con su respectiva triangulación:

Tabla 3. Dimensiones de participación juvenil en Organización G y Colectivo C

Dimensión	Organización G	Colectivo C
Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • La organización nace con enfoque de juventudes • Cuentan con planificación estratégica que evidencia su enfoque de juventudes. • Dentro de sus estatutos establecen lineamientos de acceso. • Sus políticas y normativas están basadas en generar espacios seguros para juventudes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parte de sus ejes de trabajo se encuentra juventudes • Cuentan con planificación estratégica que evidencia su enfoque de juventudes. • Cuentan con política de seguridad y salvaguarda que contempla la participación juvenil.
Estructural	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con asamblea y directiva compuesta mayoritariamente por juventudes • Su membresía es mayoritariamente juventudes • Sus equipos técnicos están conformados por juventudes según las edades establecidas en el marco de la ley. • Su voluntariado es población joven 	<ul style="list-style-type: none"> • Su membresía es mayoritariamente juventudes • Sus equipos técnicos están conformados por juventudes según las edades establecidas en el marco de la ley. • Su voluntariado es población joven
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones tomadas en asamblea si así se requiere. • Los equipos técnicos tienen 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones tomadas en asamblea si así se requiere. • Los equipos técnicos tienen

	<p>poder en toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacios de consulta • Reuniones semanales y mensuales • Evaluaciones internas por equipo técnico • Seguimiento con juventudes y cooperantes 	<p>poder en toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacios de autocuidado y tertulias. • Evaluaciones orales y escritas en talleres. • Observación directa de participantes.
Física	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con oficinas físicas, salas de reuniones y espacios para alojamiento • Se promueven espacios seguros como la escuela de diálogo por la paz. • Espacios virtuales y físicos • Se gestionan espacios de consulta y talleres a través de cooperantes o socios. • Actividades de consulta y de ejecución en entornos comunitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con oficina física • Gestionan espacios a nivel comunitario • Espacios virtuales con membresía de la OSC • Se promueven espacios seguros como la escuela de diálogo por la paz. • Se evita la rigidez institucional, favoreciendo espacios flexibles y creativos.
Actitudinal	<ul style="list-style-type: none"> • Se reconoce la capacidad crítica de las juventudes desde sus sentires con enfoque interseccional. • convocatorias y metodologías adaptadas según sugerencias juveniles. • Fomento de la co-creación y el aprendizaje mutuo, evitando roles simbólicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la diversidad de expresiones juveniles sin discriminación. • Se evita imponer narrativas adulto centristas • Se fomenta el diálogo horizontal. • Se han adaptado prácticas y mensajes según retroalimentación comunitaria, mostrando apertura y sensibilidad.

Fuente: elaboración propia, partiendo del análisis de resultados del levantamiento de información⁷³

Según este análisis de dimensiones tanto Organización G como Colectivo C evidencian avances significativos en materia de promoción de participación juvenil, desde una perspectiva

⁷³ Esquema elaborado por la autora a partir del análisis de resultados del proceso de levantamiento de información cualitativa (entrevistas y grupos focales), 2025.

innovadora con estrategias y mecanismos que favorecen los espacios seguros de expresión y retroalimentación; desde OGES se identifica que todavía existe camino para consolidar herramientas que permitan alimentar una cultura organizacional de aprendizajes, por su parte en CCI se identifican que aun existes retos encaminados a la disponibilidad de recursos humanos y la falta de herramientas adecuadas para la sistematización y seguimiento de acuerdos que surgen de estos espacios de consulta y de participación. Ambas organizaciones, hacía afuera realizan incidencia en espacios claves sociopolíticos para la promoción al derecho de participación ciudadana de las juventudes como sujetas políticas.

Es importante además enlazar estas dimensiones y niveles de participación desde su importancia en los procesos de retroalimentación y aprendizaje organizacional, esto significa no solo un mandato para la práctica ciudadano desde la colectividad de juventudes sino también, el poder subir peldaños en el empoderamiento del ejercicio de la misma, contribuyendo tal y como lo recoge Barry:

“La retroalimentación participativa en proyectos juveniles contribuye a la apropiación de los procesos por parte de las juventudes, fortaleciendo el liderazgo y la toma de decisiones basada en evidencia desde la experiencia vivida.”⁷⁴

Esto implica, no solo una simple consulta a las juventudes, sino más bien, la incorporación de estas perspectivas, valoraciones, opiniones y experiencia para la toma de decisiones oportuna y por ende para la mejora continua de sus procesos; este es un elemento necesario ya que permite un ejercicio del poder de manera más igualitario, con base a las necesidades reales y contextos a las que las y los jóvenes se enfrentan, además trascender de la valoración de la retroalimentación participativa como una herramienta cualquiera, y transformarle al ejercicio de voz y escucha de estas poblaciones desde enfoques interseccionales.

Tal y como lo recoge Bradley y Whitmore *“Cuando los jóvenes tienen un rol activo en la recolección y análisis de datos sobre sus propias experiencias, se incrementa el uso de la retroalimentación para el cambio organizacional”⁷⁵* aprovechar que desde su esencia son agentes de cambio en la sociedad y traslaparlos como agentes de cambio organizacional que posicionen las voces de las juventudes como compromiso y obligación ética ante la Constitución de la Republica de El Salvador, la ley general de Juventudes, tratados y acuerdos internacionales que reconozcan el derecho a la participación de las situaciones y decisiones que les involucra, lo cual hasta la fecha ha sido una deuda histórica a nivel de la sociedad Salvadoreña, que se limita a su participación desde un grado simbólico del mismo.

Ahora bien, fortalecer estos procesos de retroalimentación a través de la participación de juventudes favorece sin duda alguna la sostenibilidad de las intervenciones mediante la eficiencia en

⁷⁴ Checkoway, Barry, y Lorraine M. Gutierrez. "Youth Participation and Community Change." *Journal of Community Practice* 14, no. 1–2 (2006): 17.

⁷⁵ Cousins, J. Bradley, y Elizabeth Whitmore. "Framing Participatory Evaluation." *New Directions for Evaluation* 2007, no. 114 (2007): 87.

el uso de recursos y la mejora de calidad de los procesos ya que hace sus proyectos, programas y/o intervenciones más adaptadas a las necesidades y a los problemas reales a los que se enfrentan las juventudes, además de generar empoderamiento en ellas y ellos a través del fortalecimiento de los liderazgos juveniles visualizándoles como actores y sujetos claves dentro de las organizaciones, orientado hacia un aprendizaje organizacional desde el doble bucle, evaluación transformativa y desde sistemas de retroalimentación que se adapten.

Esta incorporación de participación juvenil genera cambios importantes dentro de las estructuras organizativas y por ende en sus culturas y agendas de aprendizaje; donde se oriente a la transformación de los modelos de gobernanza con la incorporación de estrategias de relevo generacionales desde un aprendizaje intergeneracional, así como el fortalecimiento de capacidades en sus habilidades de comunicación y análisis crítico para la toma de decisiones, a su vez repercute en el cuestionamiento de las prioridades de la organización que sirve para alinearles con los contextos y realidades de las y los jóvenes; esto se traduce en generar mayor impacto no solo en sus intervenciones sino también dentro de la cultura organizacional.

2.4 Barreras y condiciones para el aprendizaje en las OSC

Las Organizaciones de Sociedad Civil, tienden a enfrentarse a diversas barreras debido a las características que poseen, sobre todo partiendo desde su rol activo e históricos en la defensa y reivindicación de derechos y luchas en diferentes movimientos sociales; a pesar de que los contextos han sido complicados y existen logros fundamentales en esta materia, se hace evidente el análisis de la dialéctica en sus realidades, sin embargo hay fenómenos comunes que persisten en el tiempo, dentro de ellos se destaca el adulto centrismo.

Para comprender este fenómeno se parte desde la perspectiva de Taft, donde explica cómo se desarrolla en la sociedad, donde *“Las estructuras organizacionales tradicionales tienden a desvalorizar las voces juveniles, reproduciendo lógicas adultocéntricas que limitan su participación significativa.”*⁷⁶ Este enfoque suele predominar en las estructuras sociales tradicionales, minimizando el trabajo y el rol de las juventudes en sociedad.

Desde Taft se identifica como en los contextos organizativos tienden a reproducirse ejercicios de poder donde las decisiones son tomadas por adultos, a pesar de que sean organizaciones de jóvenes, bajo este mismo foco, se analiza la famosa frase “las juventudes son el futuro de la sociedad” donde deslegitimizan el rol a la población joven como agentes activos de cambio en el presente, limitando sus roles como ciudadanas y ciudadanos; un fenómeno bastante común en estructuras de jóvenes que se encuentran bajo la sombra de organizaciones más grande y/o instituciones.

Esto suele crear contradicciones entre los discursos y las prácticas ya que limita la participación de la que en teoría es su razón de ser (las juventudes), cuestionando incluso la

⁷⁶ Taft, Jessica K. *The Kids Are in Charge: Activism and Power in Peru's Movement of Working Children*. University of California Press, 2019, 52.

selección e implementación de sus modelos de gobernanza (donde existe tendencia clave en modelos de toma de decisión horizontales), así como en cuestionar la “falta de experiencia” por tener menos años ya sea dentro de la organización o a nivel personal.

Ejemplo claro de esto es extraerles como sujetos políticos y relegarles nada más como “invitados” o “beneficiarias”, afectando desde todos los niveles de la organización: en la toma de decisiones, en la formulación de iniciativa y/o proyectos, en los procesos de consulta y retroalimentación y en la implementación de estrategias efectivas. El adultocentrismo limita los bucles de aprendizaje ya que limita su rol “cuestionador”, desde la evaluación transformadora pierden sus “voz” ya que no suelen ser escuchadas.

Sin embargo, no se trata de desprestigiar los saberes y andamiajes de las y los adultos, sino al contrario utilizar una de las estrategias efectivas para alimentar los procesos de retroalimentación partiendo desde un enfoque intergeneracional que permita el intercambio de conocimientos, experiencias y sugerencias de manera bidireccional a través de la cooperación de más de una generación, permitiendo el enriquecimiento mutuo y la participación diversa para la respuesta a las problemáticas actuales.

Uno de los fines de este enfoque debe de ser generar condiciones óptimas para el relevo generacional que permita la integración de los valores que han desarrollado con base a los desafíos y conflictos a los que se han enfrentado; para ello es muy importante retomar el artículo de observatorio Vasco sobre la mirada intergeneracional donde advierte la tensión estructural que se manifiesta en diferentes organizaciones, inclusive las que son puramente de “juventudes” donde *“La transición generacional puede chocar con expectativas divergentes sobre compromiso, modos de participación y cultura institucional.”*⁷⁷

Aplicar ambos componentes implica apostar a la sostenibilidad de las organizaciones juveniles, ya que por una parte desde el enfoque intergeneracional se establecen espacios de aprendizaje mutuo basados en la cooperación, desde el relevo generacional se estipulan estrategias y/o lineamientos para una sucesión gradual generando y fortaleciendo las capacidades de los más jóvenes dentro de las membresías, basado en la mediación para la superación de tensiones.

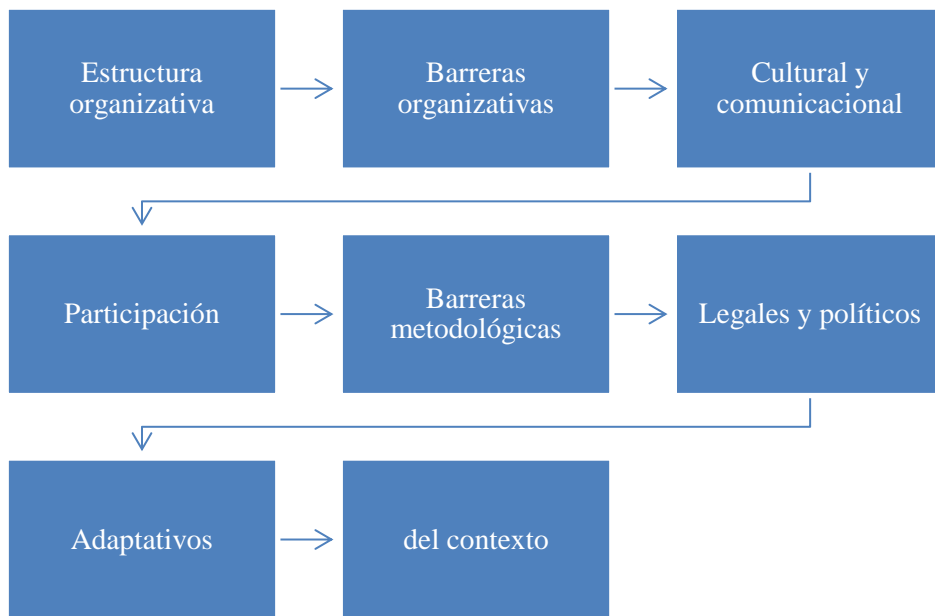
Esto lleva a otro componente de análisis de las barreras a las que suelen enfrentarse las organizaciones de juventudes, el cual es el ejercicio del poder que en ocasiones limita el cuestionar las mismas cultura de la OSC ya que suelen estar basadas en estructuras jerárquicas tradicionales que podría limitar la toma de decisiones de manera unilateral y sin el ejercicio y reflexión de las consultas, limitando su ejercicio de incidencia y siendo una extensión del sistema social al que se enfrentan. Esta barrera puede superarse a través del esclarecimiento de canales efectivos de comunicación y el establecimiento de procesos retroalimentación sistemáticas dentro de las organizaciones.

⁷⁷ 3sEuskadi. *La mirada intergeneracional en las organizaciones del Tercer Sector Social: relaciones, relevo y convivencia*. Bilbao: Observatorio Vasco del Tercer Sector Social, 2023. <https://3seuskadi.eus/breve/la-mirada-intergeneracional-en-las-organizaciones-del-tercer-sector-social-relaciones-relevo-y-convivencia/>.

Pero, ¿Por qué es importante, contemplar procesos de retroalimentación de consulta abierta? Primera mente porque permite generar espacios seguros tanto de consulta como de prueba, que permita generar aprendizajes a partir de estas dos vías; en estos espacios es importante priorizar disminuir la barrera que genera desigualdad en acceso a recursos, información y cualificación de las organizaciones para esto es imperativo el abordaje desde este enfoque interseccional que permita comprender las condiciones de vulnerabilidad y propiciar estrategias para que “*Las organizaciones juveniles en contextos rurales o marginados enfrentan desigualdad en el acceso a procesos formativos que fortalezcan su capacidad de aprendizaje colectivo.*”⁷⁸

Es así, como en este subcapítulo se introducen los hallazgos del proceso de esta investigación relacionados a las limitantes; desde el estudio de casos de organizaciones de sociedad civil en El Salvador se establecen categorías de análisis que permiten identificar limitaciones y barreras que Organización G y Colectivo Genfrentan desde su trabajo como OSC con enfoque de juventudes, partiendo de que actualmente se encuentran en un contexto altamente cambiante.

Esquema 20. Categorías de análisis de las limitaciones de las OSC con enfoque de juventudes.



Fuente: elaboración propia, partiendo del análisis de resultados del levantamiento de información⁷⁹

La primera categoría de análisis que se establece es la estructura organizativa; se parte de esta, ya que hay muchos desafíos que surgen precisamente desde este análisis, para ello se aborda a Organización G donde se identifica que si bien la OSC contempla procesos de consulta de manera interna y externa, estos pueden llegar a percibirse de manera aislada, priorizando los proyectos

⁷⁸ Cammarota, Julio, y Michelle Fine. “Youth Participatory Action Research: A Pedagogy for Transformational Resistance.” In *Children’s Rights and Education*, edited by Beth Blue Swadener et al., Peter Lang, 2009, 155.

⁷⁹ Esquema elaborado por la autora a partir del análisis de resultados del proceso de levantamiento de información cualitativa (entrevistas y grupos focales), 2025.

donde el cooperante lo requiere, pero no se consolida de manera integral junto a las demás iniciativas, esto debido a que no existe personal exclusivamente dedicado al monitoreo y evaluación:

Cuando estamos en la formulación de un proyecto un proceso hay muchos intereses, que a veces son ajenos incluso a las organizaciones que estamos en la formulación, pero esa presentación creo que nos sirvió para esas cosas que están sueltas y que no necesariamente dependen de una organización.⁸⁰

Esta función de monitoreo actualmente se encuentra desagregada en cada persona coordinadora y/o técnico por proyectos, sin la profundización de estándares de cumplimiento, es importante resaltar que esta figura no se encuentra consolidada debido limitaciones de recursos presupuestarios y humanos, lo que puede llegar a la sobre carga de los roles técnicos, así como el perder el control en el seguimiento a las áreas de mejora y el establecimiento de estrategias. *“No hay una persona que garantice todo el ciclo que explica, sin embargo, desde responsabilidades estamos ahí en la coordinación como entiendo cómo se construyen esos canales, qué es lo importante para el fortalecimiento y la calidad del proceso.”⁸²*

Este si bien, se puede interpretar como un desafío, debe de proyectarse como una oportunidad para consolidar una agenda y cultura de aprendizaje organizacional ya de manera formal, si bien cuentan con indicadores de manera global hay camino pendiente de enlazar todas las iniciativas a este plan estratégico, para sumar en lugar de duplicar esfuerzos.

Por su parte Colectivo C, como ya se ha explicado depende mayoritariamente de un voluntariado puro como membresía activa y no remunerado, ya que no es una organización legalizada o que perciba fondos de manera constante, esto desde la categoría de análisis de estructura organizacional implica un reto mucho mayor, ya que sus recursos humanos suelen ser más limitados y dependen de las agendas personales y profesionales de las personas que integran la OSC, y las pocas personas que están a cargo tienden a asumir roles de manera simultánea (planificación, gestión, ejecución, facilitación y seguimiento de las iniciativas) generando sobre carga en los equipos, sobre todo desde la retroalimentación donde se denota una falta de especialización sobre monitoreo y evaluación; ambos componentes suponen barreras para la adecuada sistematización, registro y seguimiento de aprendizajes, en este caso, se identifica que no cuentan ni con agenda ni con plan de aprendizaje.

Esto nos lleva a la siguiente categoría de análisis denominada barreras organizativas, donde desde Organización G Se identifica que se cuenta con un sistema consolidado para el registro de los progresos, que hasta el momento brinda información relevante al alcance de ciertos indicadores, además se resalta que la planificación estratégica se encuentra en revisión a raíz de identificar que falta la consolidación de un sistema de seguimiento continuo, mientras que en Colectivo C se percibe la ausencia de figuras o procesos formales de seguimiento, sobre todo en materia de dar seguimiento a las sugerencias a partir de los procesos realizados; muchas de las

⁸⁰Participante de entrevista con Organización G, realizado por la autora, Suchitoto, Cuscatlán, julio 2025.

estrategias y decisiones surgen de manera orgánica dependiendo de la memoria colectiva, sin establecimiento de lineamientos organizativos.

Desde la categoría cultural y comunicacional se identifican mayoritariamente en Organización G aspectos relacionadas a barreras de lenguajes ya que en sus procesos se cuentan con espacios interculturales, lo que podría significar una barrera de lenguaje para la integración de las juventudes diversas, sin embargo el abordaje desde OGES parte del aprovechamiento de este intercambio cultural para la integración, comprensión y sensibilización sobre la diversidad de culturas y lenguas, siendo monitoreado por la persona técnica a cargo del proyecto, programa o iniciativa; Por su naturaleza Colectivo C no implementa actividades puramente de intercambios culturales, sin embargo dentro de sus áreas de trabajo integran juventudes diversas que comparten tradicionalmente un espacio territorial común (Ilobasco) donde las brechas identificadas residen desde el análisis interseccional en relación a juventudes con limitaciones de accesos a recursos (educación, salud, expresión y otros).

La siguiente categoría de análisis de las limitaciones de las organizaciones de este estudio es la participación, donde a través del levantamiento Organización G expreso que presentan desafíos para participación homologada de sus poblaciones ya que suelen encontrar juventudes más activas que pueden inhibir a otras con características más tímidas, esto sin duda repercute en la representatividad de los procesos de retroalimentación, además de esto se identifican que las agendas institucionales y las propuestas de los proyectos no siempre permiten generar espacios de consulta y de participación sostenidas en todo el ciclo del proyecto ya que cada cooperante tiene su propia agenda, a esto se le suma las convocatorias condicionadas donde se identifican que aún existen desafíos relacionados al acceso equitativo de los procesos.

Colectivo C en relación a esta categoría identifica que existe variabilidad que fluctúa en la membresía interna de la organización ya que esta por su naturaleza depende mayoritariamente de la disponibilidad de tiempos en cuento a compromisos laborales, académicos y personales, afectando directamente la consolidación de aprendizajes. *“la participación en el colectivo, pues va variando de cada persona, Según su situación y su nivel de disponibilidad”*⁸¹

Dentro de estos desafíos es importante analizar el sistema de gobernanza de la organización, ya que si bien la horizontalidad les permite tener procesos más democráticos y de consenso ha generado que exista una falta de roles definidos lo que genera una dificultad a la hora de dar seguimiento a acuerdos de la asamblea y del equipo coordinador, en cuanto a sus convocatorias su población es basada directamente desde sectores urbanos de Ilobasco, incorporando procesos comunitarios a través de festivales y procesos de formación mediante alianzas con el Ministerio de Educación.

En las barreras metodológicas se destaca que para Organización G existen retos de adaptaciones de algunos instrumentos ya que como dependen de cada proyecto no siempre son accesibles por su nivel de complejidad para toda la membresía ni para las juventudes participantes,

⁸¹ Participante de grupo focal con Colectivo C, realizado por la autora, Ilobasco, Cabañas, julio 2025.

esto mismo conlleva que no existe una estandarización que articule todo el ciclo de retroalimentación dentro de la organización partiendo desde diagnósticos, implementación, evaluaciones y propuestas de mejora, sin embargo se destaca el uso de plataformas y herramientas que permiten alimentar algunas iniciativas como Pódium y Google forms.

Por su parte Colectivo G también carece de herramientas estandarizadas para evaluar sus procesos, sobre todo al momento de querer identificar impactos o querer establecer puntos de convergencias en los procesos de retroalimentación, ya que estos pueden surgir de manera espontánea o intencionadas, utilizando estrategias más orales o con formularios simples, a esto además se le añade que se identifica dificultad para la sistematización formal de los hallazgos, ya que en su mayoría parten de registros artísticos y visuales para la documentación de sus procesos, siendo un hallazgo clave dentro de estas limitantes que el registro escrito de informes estructurados no siempre suele ser una práctica a menos que el donante así lo requiera, esto supone un reto muy particular ya que desde las gestiones del colectivo se realizan alianzas y prácticas que podrían documentarse y que están alineadas con su plan estratégico pero que se dejan al aire ya que no son ni documentadas ni reportadas de manera directa.

La siguiente categoría son barreras legales y políticas, para Organización G no se identifican barreras directas, sin embargo tras la triangulación existen preocupaciones específicas ante el contexto actual sobre la nueva Ley de Agentes Extranjeros, si bien en el proceso de este estudio, es todavía un aspecto que atañe y genera relevancia para la sostenibilidad de la organización, aún se encuentran en proceso de descifrar e interpretar la normativa reciente y como está impactará su extractivismo y la incidencia que desean generar en los territorios y en las juventudes, *“Actualmente estamos en consulta con abogados, pero existe mucho desconocimiento sobre cómo se aplicará esta ley, nos han sugerido esperar un poco”*⁸², a esto se añade la expectativa que esto está generando en cooperantes estratégicos para la organización, desde la retroalimentación muchos de los procesos que se generan son condicionados por las agendas externas a ellos.

En el caso de Colectivo C se identifican de manera directa dos barreras de las cuales resalta el temor a la legalización formal y lo que esta podría significar bajo el contexto actual socio político, siendo un posible riesgo sobre todo para las personas que puedan ser seleccionadas como representantes legales, sin embargo si reconocen que este hecho limita sin duda alguna el acceso a fondos para la implementación de iniciativas formuladas para la promoción de derechos y espacios cívicos, esto lo han sabido sopesar con alianzas estrategias establecidas en el territorio con gobiernos y actores locales, así como con organizaciones no gubernamentales que tienen intereses comunes.

Esto da paso a la siguiente categoría de análisis que son los desafíos adaptativos, donde Organización G ha expresado la necesidad de poder contar con herramientas SMART (Específicas, medibles, alcanzables, relevantes y en tiempo) para implementar de manera sistemática y regular, dentro de la Planificación estratégica del mismo se destaca que está aún se encuentra en revisión

⁸² Participante de grupo focal con Organización G, realizado por la autora, Suchitoto, Cuscatlán, julio 2025.

por lo que limita la proyección anual para la articulación de aprendizajes orientados a una cultura organizacional.

En el caso del colectivo se coincide que, la exigencia y obligación de adaptación supone un riesgo y una limitante ya que les obliga a responder (desde sus metodologías, intervenciones y enfoques) de manera más ágil, lo que repercute en la capacidad de planificación de los equipos técnicos que están al frente de los procesos.

Dentro de la última categoría barreras del contexto existen puntos de convergencia entre ambas organizaciones ya que como OSC se enfrentan a una nueva realidad con la Ley de Agentes Extranjeros (RAEX) decretada en mayo del presente año, la cual entra en vigor el 4 de septiembre del mismo año, donde se exige la inscripción obligatoria como agentes extranjeros al recibir fondos del exterior. Esto representa un desafío para ambas ya que al momento se desconoce cómo estará operativizándola y si repercutirá en sus intervenciones, así como en la captación de fondos con sus cooperantes.

Tabla 4. Resumen de limitantes y barreras de Organización G y Colectivo C

Dimensión	Organización G	Colectivo C
Estructural	No cuenta con personal exclusivo para monitoreo y evaluación; depende de técnicos y coordinadores.	Falta de sostenibilidad financiera; no hay personal dedicado a sistematización o seguimiento.
Organizativa	La planificación estratégica anual está en construcción; falta consolidar un sistema de seguimiento continuo.	No existe una figura formal de seguimiento; la sistematización depende del voluntariado y es parcial.
Cultural y comunicacional	Uso de herramientas como Podium y Forms, pero sin una plataforma integrada para todo el ciclo de retroalimentación.	Ausencia de estructura comunicacional formal; se depende de canales informales como tertulias y grupos paralelos.
Participativa	Participación juvenil condicionada por tiempos institucionales; algunos jóvenes se inhiben en espacios formales.	Participación fluctuante; depende de la disponibilidad emocional y personal de los miembros.
Metodológica	Uso de matrices de indicadores y herramientas digitales, pero no siempre comprensibles ni integradas.	Registro artístico y visual; dificulta la evaluación técnica y la formalización de aprendizajes.

Legal/Política	No se reportan barreras legales directas, pero sí limitaciones por agendas externas de cooperantes y aspectos a la nueva ley.	Temor colectivo a la legalización por el contexto sociopolítico; limita acceso a fondos y alianzas.
Adaptativas	Necesidad de contar con herramientas adaptables y actualización de Planificación estratégica para poder medir el alcance y cambios	Brindar respuestas ágiles y adaptadas que superen la capacidad de planificación de la organización
Del contexto	Incertidumbre ante la nueva ley de agentes extranjeros	

Fuente: elaboración propia, partiendo del análisis de resultados del levantamiento de información⁸³

Estos resultados brindan una percepción general sobre el estado de las OSC con enfoque de juventudes en el País ya que existen puntos de convergencias dentro de las limitantes de estudio como el contexto, el contar con herramientas oportunas pero que a su vez tengan cierto nivel de flexibilidad que permitan estandarizar sus procesos y mecanismos de retroalimentación que aporten y justifiquen sus planificaciones estratégicas.

Conclusiones capitulares:

Desde la triangulación de resultados de este estudio de casos, partiendo del análisis de la información obtenida mediante los grupos focales y las entrevistas implementadas con Organización G y de Colectivo C, así como de fuentes secundarias de información como lo son documentos de planificación estratégica, entre otros, más el análisis de los hallazgos en contraste de las diferentes teorías desarrolladas, se identificaron grados de similitudes y de diferencias dentro de las organizaciones, tal es el punto como la incorporación del enfoque de juventudes como personas sujetas y activas de cambios sociales, más allá del concepto tradicionalista pasivo, ambas perciben prioritario establecer procesos consultados en cada una de las etapas de los proyectos y/o intervenciones que realizan.

Sin embargo, aunque las dos organizaciones cuentan con formas de retroalimentación intencionadas y no intencionadas, prevalece dentro del colectivo la presencia de menor sistematización del proceso, esto debido a que su membresía es voluntariado puro al contrario que OGES que cuenta con equipo de planta significativamente pequeño, pero que operativiza el ciclo de los proyectos,

Dentro del análisis relevante se identifica que ambas organizaciones carecen de una

⁸³ Esquema elaborado por la autora a partir del análisis de resultados del proceso de levantamiento de información cualitativa (entrevistas y grupos focales), 2025.

agenda de aprendizajes organizacionales; sin embargo, se destaca la trayectoria de OGES desde la consolidación de su sistema a través de la herramienta Podio para el reporte de indicadores definidos pero no estandarizados en todos sus proyectos; y que queda muy a criterio de los técnicos de proyectos o coordinaciones, el seguimiento a los aspectos que debelan las consultas y análisis durante y posterior a las acciones.

Desde este análisis se identifica que ambas organizaciones consideran importante la incorporación de retroalimentación a través de espacios de diálogos, encuentros o grupos focales; esto implica generar procesos que permitan que estos aprendizajes se ejecuten de forma más formal y que sus hallazgos sean sistematizados y compartidos con sus membresías y las demás juventudes, priorizando estrategias que permitan dar seguimiento a sus hallazgos.

Tanto OGES como CCI buscan aplicar en sus espacios la participación juvenil que permita generarles desde el ejercicio ciudadano, esto a nivel individual y colectivo; donde se alinea a promover la incidencia desde los últimos niveles de la escala de participación de Arnstein⁸⁴ en la categoría de poder ciudadano, si bien el camino aún es arduo, sobre todo desde los contextos a los que se enfrentan, ambas buscan implementar una perspectiva innovadora con estrategias y mecanismos que favorecen los espacios seguros de expresión y retroalimentación; desde OGES se identifica que todavía existe camino para consolidar herramientas que permitan alimentar una cultura organizacional de aprendizajes, por su parte en el colectivo se identifican que aun existen retos encaminados a la disponibilidad de recursos humanos y la falta de herramientas adecuadas para la sistematización y seguimiento de acuerdos que surgen de estos espacios de consulta y de participación. Ambas organizaciones, hacia afuera realizan incidencia en espacios claves sociopolíticos para la promoción al derecho de participación ciudadana de las juventudes como sujetas políticas.

Este si bien, se puede interpretar como un desafío, debe de proyectarse como una oportunidad para consolidar una agenda y cultura de aprendizaje organizacional ya de manera formal, lo que les permitirá sumar en lugar de duplicar esfuerzos.

Dentro de las limitaciones encontradas, se observa que, la falta de recursos tanto humanos como financieros representa una barrera importante para la asignación de persona o personas destinadas a la sistematización y registro de progreso de manera continua e integral, que su a vez sea la o el responsable de generar una estrategia para la agenda y cultura de aprendizaje organizacional; por lo que la herramienta que se proponga deberá ser flexible para que toda la membresía que realice intervenciones pueda alimentarla y consultarla de manera oportuna.

Por ende, es importante para ambas, trascender desde una perspectiva de plan de aprendizajes (enfocadas a establecimiento de indicadores y monitoreos por proyectos específicos) y encaminarles hacia una construcción de agendas de aprendizaje organizacional, donde a través de las experiencias, las consultas y las participaciones de jóvenes se pueda identificar de mejor manera aquellos aciertos y puntos de mejora para la organización.

⁸⁴ Arnstein, Sherry R. 1969. "A Ladder of Citizen Participation." *Journal of the American Institute of Planners* 35 (4): 216–224.

CAPÍTULO 3

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Y MEJORA DE INTERVENCIONES EN CLAVE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

En este capítulo se parte del análisis de la adaptabilidad y aprendizaje en intervenciones juveniles, logrando concatenar el constructivismo desde la generación de aprendizaje con base a la adaptación de los contextos, realizando intervenciones flexibles sobre todo desde el trabajo con juventudes, lo que su vez genera que se puedan aprovechar los recursos de las organizaciones para un mayor impacto, sostenibilidad y pertinencia, logrando un ciclo de aprendizaje efectivo.

Es así como se concibe la adaptación no solamente como un recurso de las organizaciones que trabajan con juventudes; sino más bien es una necesidad de respuesta entre los contextos diversos a los que se enfrentan a partir de las interacciones con la sociedad y con los ejercicios de poder adversos; desde el constructivismo esto es fundamental ya las OSC construyen sus estrategias de adaptación con base a las experiencias colectivas.

Esto, además, permite enlazar el aprendizaje organizacional con la teoría de cambio ya que, a través de estas transformaciones, busca generar procesos constantes de reflexión, de ajuste y de mejora de sus estrategias, orientando esta visión desde la gestión adaptativa, puesto que, a través del seguimiento, monitoreo, revisión de respaldos y evidencias permite generar ajustes de sus intervenciones de manera oportuna y estratégica.

Además de esto, en este capítulo se realiza un análisis que permite comprender las dinámicas internas y externas a las que se enfrentan las OSC, a través de la identificación de las limitaciones estructurales, culturales y metodológicas encontradas mediante la triangulación de resultados del levantamiento de información; es importante reconocer que estas limitantes no deben de generar un desaliento o un retroceso desde el accionar de las organizaciones ya que en muchos casos no es que se busque no priorizar los proceso de retroalimentación, sino más bien sus limitantes estructurales les imposibilitan, el reconocerlas puede generar una ventana de oportunidad para establecer estrategias de respuesta.

Se establecen además las lecciones aprendidas mediante la compilación de categorías: Metodologías, alianzas estratégicas, gobernanza, Monitoreo y evaluación, uso de recursos (que incluyen financieros, capital humano, materiales y otros, sostenibilidad, así como dinámicas organizativas y carga operativa que permite sintetizar algunas lecciones aprendidas relevantes y significativas que Organización G y Colectivo C han identificado a través de la ejecución de sus proyectos e iniciativas.

A raíz de esto genera una propuesta para poder fortalecer los procesos y sistemas de retroalimentación en las OSC con enfoque juvenil de Cabañas y Cuscatlán, partiendo desde la necesidad de incorporar herramientas y estrategias claves para generar una cultura de aprendizaje dentro de cada una de ellas.

3.1 Adaptabilidad y aprendizaje en intervenciones juveniles

Tal y como se ha recogido en capítulos anteriores la adaptación no es solamente un recurso de las organizaciones que trabajan con juventudes; sino más bien es una necesidad de respuesta ante los contextos diversos a los que se enfrentan a partir de las interacciones con la sociedad y con los ejercicios de poder adversos; desde el constructivismo esto es fundamental ya las OSC construyen sus estrategias de adaptación con base a las experiencias colectivas.

Partiendo desde el análisis del concepto adaptación, Green, Axford y Eastmond, mencionan que este “*se refiere a un proceso de modificación reflexiva y deliberada del diseño o la implementación de una intervención para mejorar su pertinencia o efectividad en cada contexto.*”⁸⁵ Es decir, se convierte en un proceso fundamental de cambios en respuesta a la mejora con base a las necesidades del contexto, población y/o recursos disponibles, generar procesos de adaptación permite responder de manera oportuna a las problemáticas identificadas en los territorios.

Si bien, existen diversos modelos de adaptación de intervenciones juveniles diversificados según sus rubros, alcances y territorios, este capítulo partirá del modelo de planificación adaptativa de intervenciones sociales desarrollado por Michael Patton, “*La planificación adaptativa permite ajustar las intervenciones juveniles en contextos de incertidumbre mediante un monitoreo constante y ajustes estratégicos*”⁸⁶

Esto, orienta a la priorización de la identificación del dinamismo y complejidad de los contextos a los que las OSC se enfrentan, esto desde las organizaciones que trabajan con juventudes en una herramienta sumamente valiosa ya que les permite reconocer y adaptar sus intervenciones desde la planificación ya que promueve el generar respuestas a estas transformaciones sin desviarse de su planificación estratégica.

Desde este modelo se identifican cinco etapas importantes donde se parte de un diagnóstico flexible a través del análisis de los posibles escenarios donde pueden desarrollarse, generando una connotación de previsión y anticipación a algunos cambios dentro del contexto y generar estrategias y respuestas con base a las mismas, esto implica además un análisis de posibles riesgos con sus estrategias de mitigación. En segundo lugar, se encuentra el diseño de estrategias con alternativas, donde se establece un plan de intervención que identifique múltiples rutas de acción para el logro de los objetivos, integrando así metodologías, enfoques y acciones encaminados a los resultados esperados.

La tercera etapa comprende la implementación modular o por fases, estas pueden complementarse sin embargo pueden funcionar de manera independiente con base a los logros, dificultades y resultados de cada una de las fases, volviéndose secuencia; incorporando

⁸⁵ Green, F., N. Axford, N. Eastmond, V. Berry, J. Mannes, K. Allen, L. Callaghan, y T. Hobbs, “Transporting an Evidence-based Youth Development Program to a New Country: A Narrative Description and Analysis of Pre-implementation Adaptation,” *Journal of Primary Prevention* 44, no. 6 (diciembre 2023): 729–747, <https://doi.org/10.1007/s10935-023-00742-2>.

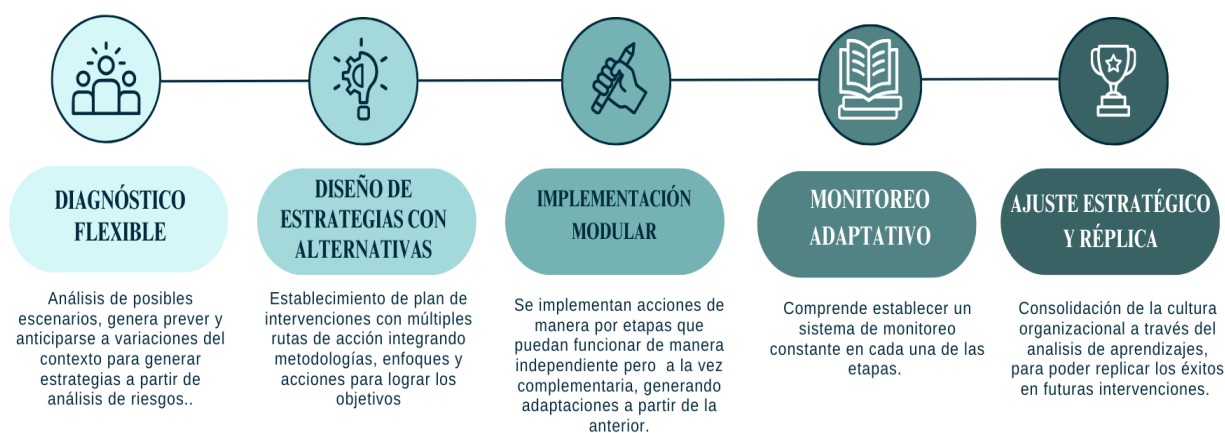
⁸⁶ Michael Quinn Patton, *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use* (New York: Guilford Press, 2011), 45.

flexibilidad, escalabilidad y personalización en cada una de las fases que integre. La cuarta etapa es el monitoreo adaptativo la cual debe integrar un sistema de seguimiento que permita monitorear las acciones de las intervenciones en cada una de las etapas; por último, se encuentra el ajuste estratégico y de réplica, que es en esta etapa donde se consolida el aprendizaje a través de su revisión y análisis con base a los logros y limitantes identificadas durante la intervención, esto permite replicar estrategias asertivas y de éxito, adaptándolas según los contextos.

Esquema 21. Modelo de planificación adaptativa de intervenciones sociales.

MODELO DE PLANIFICACIÓN ADAPTATIVA DE INTERVENCIONES SOCIALES

Ajuste de intervenciones en contextos cambiantes



Fuente: elaboración propia, partiendo del análisis las cinco etapas de Michael Quinn Patton.

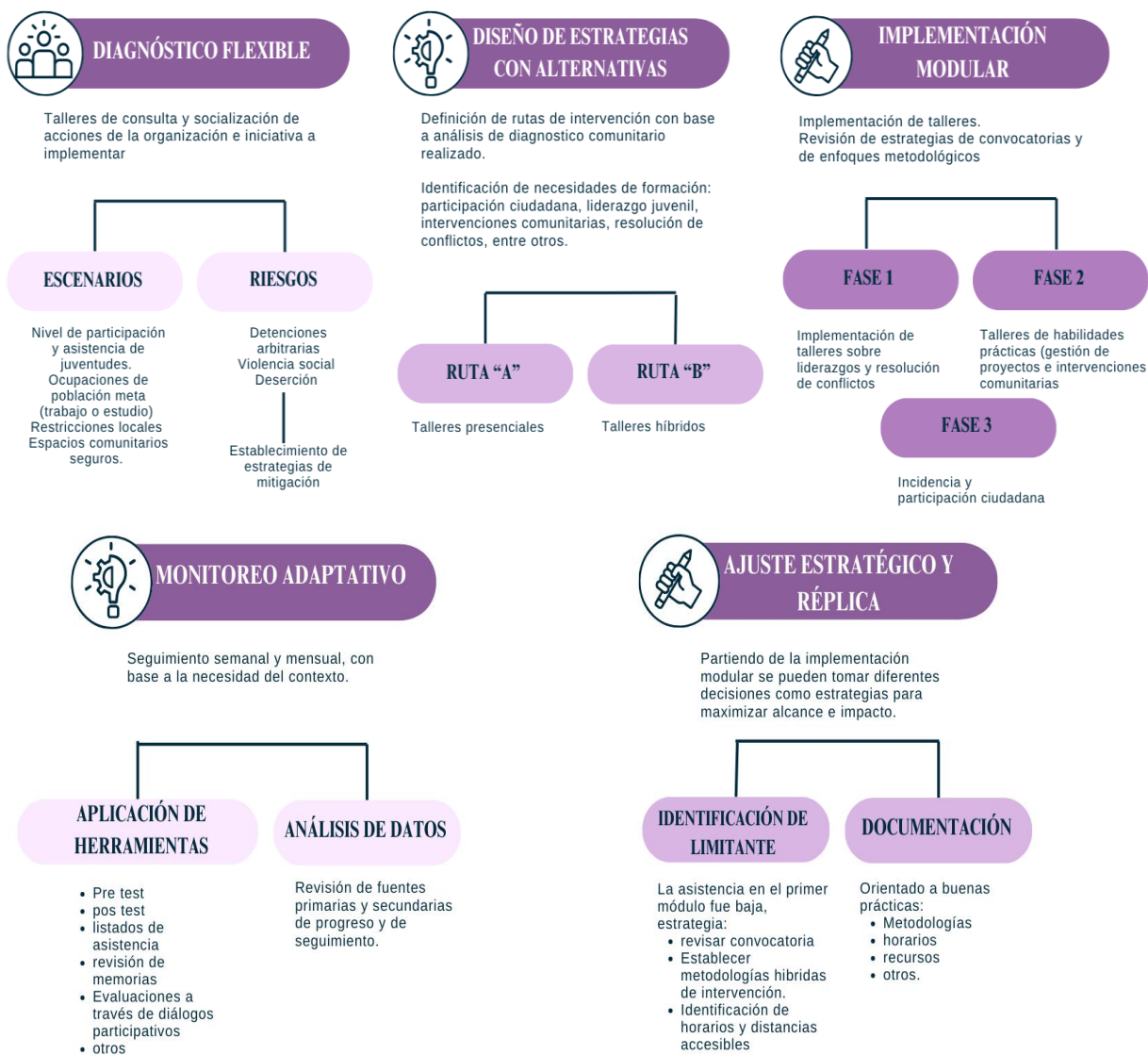
El modelo adaptativo desde la teoría del constructivismo permite generar aprendizaje con base a la adaptación de los contextos, realizando intervenciones flexibles sobre todo desde el trabajo con juventudes, lo que su vez genera que se puedan aprovechar los recursos de las organizaciones para un mayor impacto, sostenibilidad y pertinencia, logrando un ciclo de aprendizaje efectivo.

Para la comprensión del mismo, se desarrolla un ejemplo práctico que parte de una intervención específica que se identifica en ambas organizaciones de estudio (sin embargo, esto no quiere decir que sea aplicable a acciones específicas, sino más bien, puede incorporarse desde la cultura organizacional de las mismas), lo que permite comprender el cómo se aplican estas etapas de este modelo de adaptación de las organizaciones, sobre todo, desde el trabajo con juventudes.

Esquema 22. Ejemplo de aplicación de modelo adaptativo: Procesos de liderazgo de organizaciones juveniles.

FORMACIÓN DE LIDERAZGOS JUVENILES

Fortalecer capacidades de participación ciudadana e incidencia, en juventudes de Cabañas y Cuscatlán.



Fuente: elaboración propia, partiendo de procesos que implementan las OSC con enfoque de juventudes.

Ahora bien, este modelo generalmente suele estar aplicado a proyectos o intervenciones específicas, sin embargo, este puede ser aplicado a los programas y al que hacer organizacional, para ello es importante realizar un análisis desde la planificación estratégica, para adaptar las fases

de este modelo y genera una cultura de aprendizaje dentro de cada OSC.

Es acá donde se propone realizar este análisis desde la Teoría de Cambio (TdC) de las organizaciones que son centro de este estudio, en este caso Organización G cuenta con una TdC desde el 2020, la cual ha sido revisada desde los equipos multidisciplinares que le conforman; dentro de sus componentes, partiendo de la definición del problema que identifican resaltan como las juventudes en El Salvador y la región enfrentan exclusión social, falta de oportunidades, violencia estructural y limitadas posibilidades de participación política y comunitaria.⁸⁷

Antes de desarrollar los elementos que le componen, es importante partir de la definición de Teoría de Cambio, por lo que se retoma la postura de la OCDE que le establece como “*un marco que explica el camino del cambio, desde las actividades y productos hasta los efectos e impactos, detallando los supuestos y condiciones necesarias para que el cambio ocurra*”.⁸⁸

Esto sin duda se involucra directamente a los procesos de aprendizaje de las organizaciones y este modelo de adaptabilidad, ya que a través de estos cambios que busca propiciar genera procesos constantes de reflexión, de ajuste y de mejora de sus estrategias, desde la misma perspectiva de la OCDE, orienta esta visión desde la gestión adaptativa, puesto que, a través del seguimiento, monitoreo, revisión de respaldos y evidencias permite generar ajustes de sus intervenciones de manera oportuna y estratégica.

Además, tal y como lo explica Carol Weis la teoría de cambio refleja un “*medio para hacer explícitas las creencias de los actores sobre las relaciones causa-efecto de sus intervenciones*”⁸⁹ lo que no solo supone el camino que las organizaciones deben de recorrer para lograr el “cambio” esperado, sino más bien se traduce en la generación de espacios y cultura de aprendizaje organizacional a partir de la revisión de las intervenciones y acciones planificadas versus lo logrado.

Ahora bien, retomando la Teoría de Cambio de Organización G de El Salvador, se identifica que la transformación principal que busca, es convertirse y generar ese espacio para desarrollar liderazgos dentro de las juventudes, proponer alternativas e incidir en las decisiones que afectan sus vidas, desde diferentes niveles y ámbitos de la sociedad (a nivel personal y colectivo), si bien la TdC de Organización G no se encuentra plasmada gráficamente si se identifican desde esta revisión de las fuentes secundarias (documentos oficiales), los aspectos que le componen:

Partiendo de su “*Supuesto central: Si las juventudes cuentan con espacios de formación, acompañamiento, redes de apoyo y herramientas prácticas, podrán fortalecer su liderazgo e impulsar cambios sostenibles en sus comunidades*”

⁸⁷ Organización G El Salvador. *Teoría de Cambio*. Suchitoto, 2020.

⁸⁸ OECD/DAC. *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*. Paris: OECD Publishing, 2019.

⁸⁹ Weiss, Carol H. *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families*. In *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*, edited by James P. Connell et al., 65–92. Washington, DC: Aspen Institute, 1995.

Con ello, establecen los insumos recursos, actividades, productos e impactos esperados, siendo los siguientes:

“Insumos / Recursos

- *Metodologías participativas de formación y aprendizaje vivencial.*
- *Espacio físico y comunitario de la Organización G como centro de encuentro.*
- *Equipo de facilitadores, mentores y aliadxs estratégicos.*
- *Redes regionales de cooperación y movimientos sociales.*
- *Federación Internacional ActionAid*

Actividades:

- *Procesos formativos en liderazgo, incidencia, derechos humanos, arte y narrativa.*
- *Talleres y laboratorios de innovación social, activismo y resiliencia comunitaria.*
- *Acompañamiento psicosocial y fortalecimiento organizativo.*
- *Conexión de juventudes con movimientos sociales, redes comunitarias y actores políticos.*

Productos inmediatos:

- *Jóvenes capacitados y con habilidades para la acción social.*
- *Herramientas prácticas para la organización, comunicación y resiliencia.*
- *Espacios de confianza, diálogo y co-creación.*
- *Redes juveniles fortalecidas y articuladas.*

Resultados intermedios:

- *Liderazgos juveniles activos que impulsan procesos comunitarios.*
- *Narrativas alternativas que cuestionan la exclusión y promueven justicia social.*
- *Proyectos comunitarios liderados por jóvenes con impacto en bienestar colectivo.*
- *Mayor incidencia de juventudes en espacios locales, nacionales y regionales.*

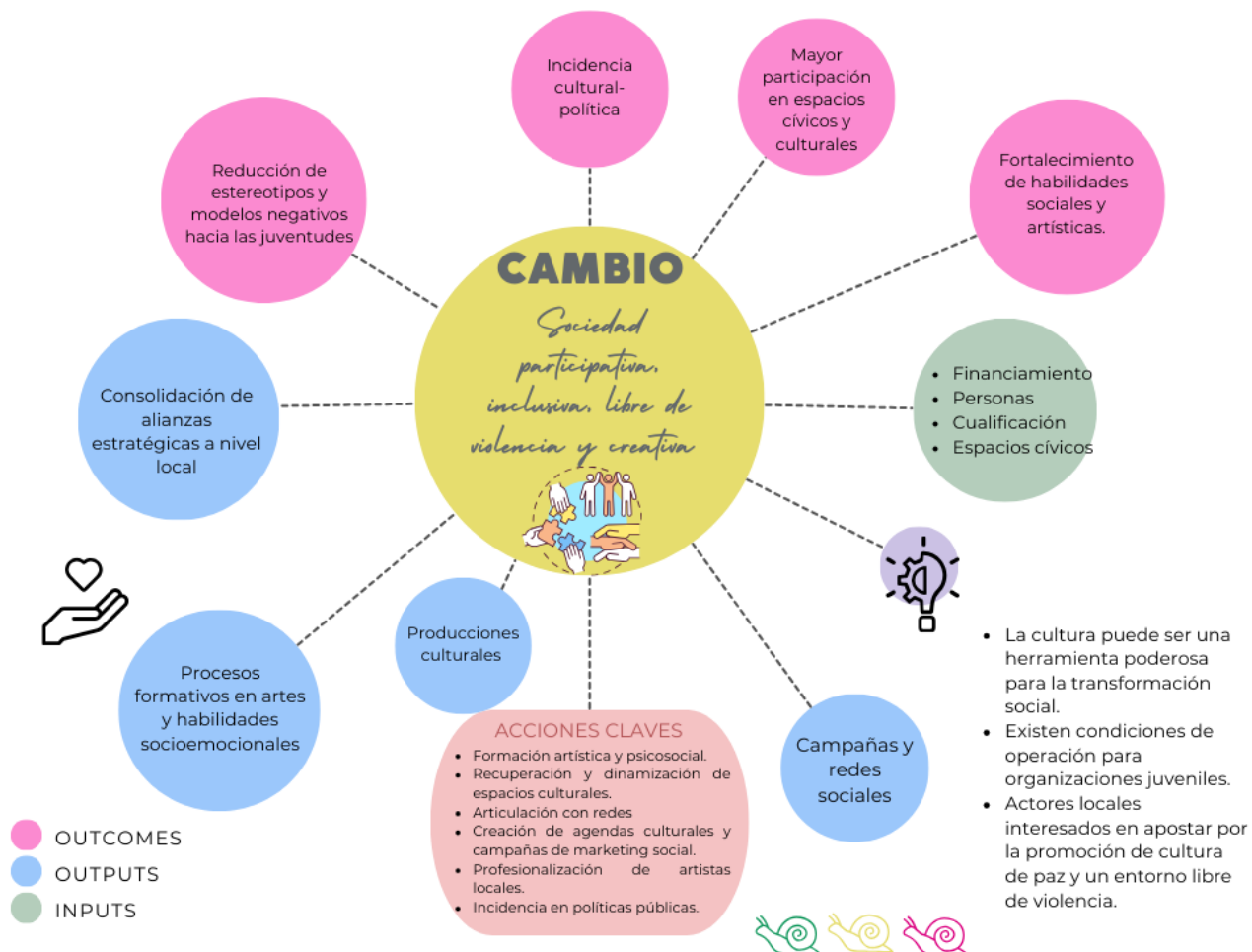
Impacto esperado (cambio a largo plazo):

- *Comunidades más justas, resilientes y sostenibles, con juventudes protagonistas en la transformación social.*
- *Construcción de un modelo de desarrollo basado en la participación juvenil, el bienestar común y los derechos humanos.”⁹⁰*

Por su parte, Colectivo C a la fecha, cuenta con su Planificación estratégica(PE) vigente, sin embargo, antes de esta intervención no contaban con una teoría del cambio que explicará estas transformaciones y cambios que deseaban posicionar con sus intervenciones; es por ello que como otro de los valores agregados a esta investigación y con base a la revisión de las fuentes primarias (entrevistas, grupos focales) y de las fuentes secundarias (revisión de PE) se establece el siguiente esquema como Teoría de Cambio, el cual ya ha sido validado desde CCI.

⁹⁰ Organización G El Salvador. *Teoría de Cambio*. Suchitoto, 2020.

Esquema 23. Teoría de Cambio Colectivo C



Fuente: Elaboración propia, partiendo de la revisión de la planificación estratégica de Colectivo C.

Dentro de los hallazgos a este nivel, se identifica que ambas OSC poseen una planificación estratégica que responde a los contextos cambiantes a los que se enfrentan; por lo que se considera factible dentro de los criterios de aplicación de este modelo de adaptabilidad en función a la integración de una cultura de aprendizaje organizacional; además de eso, tanto OGES como CCI que parte de su estrategia que orienta al cambio social se establece en metodologías participativas y vivenciales, identificando como punto clave que, para que el liderazgo en las y los jóvenes sean sostenibles en el tiempo, deben de contar con acompañamiento, procesos de cualificación, construcción de enlaces y redes, así como el fortalecimiento de su autonomía y confianza.

Además de esto, desde los recursos de ambas organizaciones, se identifican que si bien, podrían llegar a tener limitaciones en recursos financieros y materiales, evidencian y establecen como parte de sus fortalezas los recursos simbólicos que surgen de estos espacios de participación y encuentros, reconocimiento e incidencia, así como de la potencialización y validación de la legitimidad de las juventudes.

Desde sus impactos, buscan construir modelos alternativos y flexibles desde la construcción de narrativas propias y colectivas, que prioricen el desarrollo comunitario dando respuesta a los contextos desafiantes y cambiantes a los que se enfrenta, esto es sumamente relevante ya que brinda esta orientación de la construcción de la cultura organizacional basada en aprendizajes, transformando su concepto de juventudes como “participantes” a “sujetas y sujetos políticos” en la definición más pura del concepto; capaz de generar esa transformación social que se busca desde su territorio individual y colectivo.

Ahora bien, ¿Cómo contribuye esto a la consolidación de su cultura de aprendizaje basada en el modelo de adaptabilidad?, esta respuesta, se encuentra de manera tácita en el desarrollo de este subcapítulo, sin embargo, es imperativo establecer una triangulación entre las fuentes primarias y secundarias de este estudio; desde CCI e identifica que existe un profundo interés en adaptarse a partir de los aprendizajes de sus intervenciones:

“Creo que un gran indicador es poder comparar las metodologías que trabajamos antes y como ahora tienen un nivel más profesional más concreto. La esencia del colectivo y también se ha convertido en algo más asertivo y más consciente, sobre todo desde las poblaciones de la juventud, siendo la adaptación algo sumamente importante, este desde nuestro actuar, se puede medir a nivel de contexto, el cómo estar en constante información sobre leyes sobre nuevas regulaciones a nivel de contexto nos ha permitido ver cómo nosotros nos podemos adaptar en nuestros lenguajes en la forma de cómo nos organizamos y cómo pensamos los proyectos”⁹¹

Desde la organización G, se identifica en sus interés la importancia de implementar seguimientos de manera colectiva, generando perspectivas para la aplicación de sus enfoques, para ellos adaptar significa trascender de la revisión de datos hacia la identificación de buenas prácticas donde supone *“No únicamente a registrar y sistematizar, sino también a saber que las cosas están ahí y nos ha funcionado incluso para diferentes temas, si yo voy a dar un curso sobre esto, sé que OGES ya ha hecho esto, entonces yo voy a revisar el cómo lo hicieron y obviamente desde un enfoque adaptativo. Luego en esas transformaciones existen reuniones de seguimiento desde cada equipo para saber que están haciendo, por lo general nunca nadie está solo en la construcción para un curso o proyecto, se cuentan con reuniones periódicas de seguimiento, No únicamente basado entre el equipo técnico desde OGES, sino que ahora también que estamos trabajando en consorcio con los socios”⁹²*

Esta adaptación y aprendizaje por lo que se contrasta no necesariamente surge de manera sistematizada, pero si intencionada, lo que orienta a construir formalmente esta cultura de aprendizaje organizativo, donde la teoría de cambio se convierte en el medio que permite generar los procesos de reflexión con base al contexto actual y el modelo adaptativo genera estas herramientas y estrategias de respuesta que permiten abordar de manera oportuna y efectiva las problemáticas a las que se enfrentan.

Partiendo de ello, la adaptabilidad y aprendizajes se propone desde el análisis del

⁹¹ Participante de entrevista con Colectivo C, realizado por la autora, Ilobasco, Cabañas, julio 2025.

⁹² Participante de entrevista con Organización G, realizado por la autora, Suchitoto, Cuscatlán, julio 2025.

establecimiento de una agenda y cultura de aprendizaje organizacional, donde se debe de tener en cuenta:

- Generación de espacios de intercambio, participación que promuevan un ambiente de confianza.
- Implementación de metodologías desde las narrativas individuales y colectivas, así como participativas.
- Articulación de redes desde diferentes sectores que este orientado al intercambio de aprendizajes.

Aspectos que desde lo informal (refiriéndose a lo no sistematizado) ya se evidencia en la operatividad tanto de Organización G como de C, y que además se encuentra sustentado desde sus teorías de cambio y planificación estratégica; dentro de sus espacios a fortalecer se identifica el consolidar procesos de socialización y transferencias del conocimiento de manera más formal a través de repositorios digitales o físicos que permitan el acceso libre de la membresía a esta información. Es acá donde surge la imperatividad de establecer una ruta o guía que les permita a estas organizaciones y a otras que trabajan con juventudes para identificar como sistematizar sus aprendizajes sin perder de vista la flexibilidad de sus procesos.

Esta cultura de aprendizaje solo puede llegar a consolidarse, si se evidencian cambios que se convierten en prácticas que incorporan e integran las OSC, a partir de las buenas prácticas, institucionalizando los mecanismos y metodologías participativas desde los diferentes enfoques que puedan aplicar, creando así acciones constantes de reflexión orientadas al intercambio de flujos de comunicación de aprendizajes, así como la documentación de este, convirtiéndose no solamente en memoria colectiva si no también en metodologías ágiles de adaptación como componentes vivos que permitan ser retroalimentadas de manera oportuna y adaptadas según la diversidad de contextos en los que la apliquen.

3.2 Limitaciones estructurales, culturales y metodológicas

Desde un sentido general se pueden identificar diferentes limitaciones estructurales, culturales y metodológicas que atraviesan las organizaciones de sociedad civil, sobre todo de aquellas que trabajan para y con juventudes, esto en materia de gestión de aprendizajes organizacionales, aspectos que suelen ser comunes como estructuras no consolidadas de monitoreo y evaluación, acceso a recursos financieros, falta de personal y otros.

Para partir con este análisis se retoma el estudio de Alicia Cortez a través de su sistematización de experiencias y modelos en gestión de proyectos de desarrollo en El Salvador, el cual fue centrado a organizaciones de jóvenes⁹³, donde destaca algunos desafíos a través de estudio de casos de diez y ocho colectivos juveniles, encontrando que:

⁹³ Cortez, Alicia Gabriela. Experiencias y modelos en gestión de proyectos de desarrollo en El Salvador. San Salvador: Universidad de El Salvador, 2023

Dentro de las organizaciones juveniles, no existe cultura de Monitoreo y Evaluación, ya que el porcentaje de organizaciones que expresaron tener un proceso de Monitoreo, es decir, un 55.5 % (10/18) no es un porcentaje significativo para afirmar que exista una cultura propiamente dicha.⁹⁴

Si bien es cierto, existe una tendencia a relegar la cultura de monitoreo y evaluación a acciones puntuales, priorizándoles fundamentalmente si el donante o cooperante lo requiere; este es un componente que debe de analizarse a luz de las limitaciones estructurales existentes dentro de las organizaciones; ya que en la mayoría de casos no es falta de voluntad o disposición de incorporar sistemas efectivos de retroalimentación, sino más bien, relacionados a asignación de recursos humanos dedicados exclusivamente a estas funciones; es decir, gran parte de esta limitante se encuentra centrada en que las OSC sobre todo las ligadas a juventudes por su esencia (poco personal o voluntariado puro) se les imposibilita asignar un recurso específico para estas funciones, ya que en su mayoría, existe sobrecarga en los equipos que ya están ejecutando intervenciones.

Desde los equipos de OGES, identifican que *“la ausencia de una persona responsable de monitoreo y evaluación provoca dispersión de información y duplicidad de esfuerzos, porque cada área lleva su propio registro con Podio, Google Forms, matrices, actas”*⁹⁵

Extrapolando esta limitante a las organizaciones de estudio, se encuentra que OGES, aunque si cuentan con personal de planta para la ejecución de proyectos, no cuentan con una figura responsable de monitoreo y evaluación, lo que genera que estas funciones se deleguen a los equipos técnicos y de coordinación, quienes deben de encargarse de registrar y sistematizar los análisis de la información recolectada en los diferentes momentos de consultas y de espacios de dialogo, sin embargo se identifica que no existe una figura que pueda brindar seguimiento a través del tiempo a hallazgos importantes, ya que al ser poco personal se encuentran ejecutando más de una intervención a la vez.

Por su parte, Colectivo C, como ya se ha mencionado tiene una membresía de voluntariado puro quienes ejecutan las acciones y proyectos que se logran gestionar a través de diferentes estrategias de captación de recursos, sin embargo en la práctica e implementación se percibe que las responsabilidades recaen en pocos integrantes de la organización (esto relacionado a la distribución de tiempos en cuanto a agendas personales y profesionales, fuera de las acciones del colectivo), siendo el monitoreo una asignación de los equipos que ejecutan cada intervención, pero tampoco existe un seguimiento a acuerdos, necesidades y urgencias que puedan develarse a la luz de la aplicación de sus instrumentos (siendo en su mayoría informales: como memorias, espacios de tertulias y diálogos, entre otros.)

Colectivo C expresa que *“somos pocos y todo recae en voluntariado, entonces cuando alguien se va por estudios o trabajo, los demás quedamos sobrecargados y a veces las cosas se*

⁹⁴ Cortez, Alicia Gabriela. Experiencias y modelos en gestión de proyectos de desarrollo en El Salvador. San Salvador: Universidad de El Salvador, 2023, 37-51.

⁹⁵ Participante de Grupo Focal con Organización G, realizado por la autora, Suchitoto, Cuscatlán, julio 2025.

estancan”⁹⁶. A esto, además, se le añade que dentro de sus espacios la “retroalimentación es más en tertulias o espacios de autocuidado, pero eso casi nunca se sistematiza, queda en la memoria de quienes estuvimos presentes”⁹⁷ lo que fundamenta esta limitante desde el nivel estructural de la organización.

Para seguir profundizando dentro de estas limitantes es imperativo contrastar con el acceso a recursos sobre todo financieros, ya que es este componente el que puede garantizar alcance y sostenibilidad dentro de sus intervenciones, para este análisis se retoma a Cortez quien expone como este afecta a algunas organizaciones juveniles en El Salvador:

La falta de recursos financieros que existe -por diversas razones-, no permite a las organizaciones hacer contrataciones externas que puedan absorber parte de las responsabilidades; y es que en muchas ocasiones, tal como dieron a conocer las juventudes organizadas entrevistadas, trabajan de manera voluntaria, sin percibir salarios o solamente viáticos que siempre cubren sus necesidades, a partir de lo que surge la necesidad de hacer un llamado al reconocimiento del trabajo de los y las jóvenes activistas.⁹⁸

Esta limitante estructural se encuentra estrechamente ligada con la asignación de recursos (humanos, materiales, físicos y financieros), ya que, como en el caso del colectivo, el no contar con una estructura legalizada ha limitado el acceso a recursos, sin embargo dentro de la misma organización este punto ha sido discutido con base a: misión y visión de la organización en yuxtaposición de la disponibilidad de tiempo de las y los jóvenes que conforman parte de la asamblea general, ya que esto implicaría contar con al menos dos personas que se encuentren dedicadas al menos en un 80% a actividades relacionadas del mismo.

Lo cual genera la discusión de la dignificación del trabajo de las juventudes organizadas; ya que genera una rotación constante del voluntariado, enmarcado a la disponibilidad de los mismos, sin tener en cuenta necesariamente una transferencia de conocimientos y aprendizajes, culminando en una precarización del trabajo de las mismas, ya que desde la pirámide de necesidades básicas de Maslow se identifican aspectos que toda persona debe de satisfacer partiendo desde las fisiológicas hasta llegar a la autorrealización, entonces, una persona que desde el enfoque interseccional se encuentra con condiciones de vulnerabilidad como pobreza, poco acceso a educación y salud, tenderá primero a tratar de cubrir las necesidades propias, a medida de sus posibilidades; ya que podrían correr el riesgo de no reconocerse como un “trabajo digno” sino más bien a un “activismo gratuito”.

Esto a su vez genera otras consecuencias como limitar el acceso a espacios de participación e incidencia solamente a las juventudes que cuentan con recursos de tiempo y que no poseen obligaciones que les limite la participación, en este sentido se retoma la postura de Krauskopf, quien expone que en muchos casos este trabajo se invisibiliza:

“las políticas y programas que no reconocen el trabajo juvenil como aporte social

⁹⁶ Participante de grupo focal con Colectivo C, realizado por la autora, Ilobasco, Cabañas, julio 2025

⁹⁷ Ibidem.

⁹⁸ Cortez, *Experiencias y modelos*,37-51

refuerzan condiciones de exclusión”⁹⁹

Esto sin duda alguna, es una gran crítica al ejercicio de derechos plenos de las juventudes; donde se retoman aspectos claves desarrollados en el subcapítulo anterior, en donde, desde la misma organización se dificulta garantizar un enfoque interseccional tanto para las intervenciones como para la ampliación de la membresía de las organizaciones, ya que como afecto adverso y no intencionado puede correr el riesgo de no reconocer la contribución de las juventudes en el desarrollo de las comunidades y municipios.

En cuanto a las limitaciones culturales que se identifican para los mecanismos de aprendizaje y adaptación de las OSC se destaca la persistencia de ejercicios de poder adulto centrista dentro de los entornos en los que se desenvuelve las organizaciones lo que genera riesgo de deslegitimar el protagonismo de las juventudes; este sentir es un hallazgo encontrado en ambas organizaciones, donde se percibe como inexpertos o se buscan imponer agendas que no necesariamente responden a sus planificaciones estratégicas; desde Organización G identifican este hecho incluso en los mismos espacios de diálogos que se propician *“en las reuniones algunos jóvenes participan bastante, pero otros se quedan callados, no porque no tengan ideas, sino porque sienten temor o desconfianza de hablar frente a los demás.”*¹⁰⁰

A esto se le añade además que, en muchas ocasiones se identifica disparidad en los intereses de los donantes *“a veces los cooperantes traen sus propias agendas y nos piden resultados que no siempre responden a lo que la juventud necesita, eso limita la autonomía de la organización.”*¹⁰¹, esto se convierte en un reto significativo para las membresías de las organizaciones ya que convierte la tarea de acoplar las estrategias e intervenciones de manera innovadora para llamar la atención de las juventudes y responder a medida de lo posible a algunas necesidades en territorios que abordan.

Además, se incorpora a estas limitantes una débil cultura de sistematización, transferencia y comunicación de conocimientos; lo cual se identifica desde las prácticas de ambas organizaciones, donde OGES manifiesta que *“los aprendizajes que se generan en reuniones o talleres muchas veces no quedan documentados ni hay un responsable de darles seguimiento, entonces se pierden y toca volver a repetir procesos.”*¹⁰²; así como CCI donde reconocen que *“nuestra retroalimentación es más en tertulias o en espacios de autocuidado, pero eso casi nunca se sistematiza ni queda registrado, solo lo recordamos los que estuvimos”*¹⁰³, esto permite inferir que se requiere establecer un proceso que sea flexible (para no generar sobre carga en los equipos que operan) pero que a su vez, permita documentar las buenas prácticas y que este sea de conocimiento para el resto de la membresía.

Para las limitantes metodológicas se identifica que cuando los insumos y herramientas no se encuentran articuladas puede tender a generar una saturación de información que sobre pase la

⁹⁹ Krauskopf, Dina. *Adolescencia y juventud: de las teorías a las políticas*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2011.

¹⁰⁰ Participante de Grupo Focal con Organización G, realizado por la autora, Suchitoto, Cuscatlán, julio 2025.

¹⁰¹ Ibidem.

¹⁰² Ibidem.

¹⁰³ Participante de grupo focal con Colectivo C, realizado por la autora, Ilobasco, Cabañas, julio 2025

capacidad de los equipos para sistematizar y por ende generar aprendizajes de la organización; desde el comentario anterior de OGES, se fundamenta el hecho de que, a pesar de que cuentan con herramientas múltiples para generar información, en muchas ocasiones, no siempre quedan documentadas los acuerdos o necesidades de mejora a lo que se le suma la carga de los equipos que limita la asignación de una persona responsable que pueda dar seguimiento a esto, generando procesos cíclicos y corriendo el riesgo de repetir tanto procesos como errores.

Por su parte Colectivo C, no cuenta con procesos definidos para la sistematización de sus hallazgos, lo que genera que los aprendizajes queden únicamente en la memoria de los equipos gestores de proyectos en turno, impidiendo que se genere este aprendizaje de manera más funcional y práctica.

Sin embargo, esto no significa que las membresías de estas organizaciones no tengan como interés la mejora continua de sus organizaciones, sino más bien evidencia la sobrecarga que pueden llegar a tener y que produce efectos directos en su capacidad adaptativa, ya que provocan un desgaste para gestionar energía que permita generar procesos de reflexión, crítica orientados a la adaptación o ajuste de sus procesos; en el caso de OGES se identifica que los equipos orientan estos esfuerzos a cumplir con los reportes según las demandas y requisiciones de sus donantes y cooperantes, sin embargo se limita este ejercicio de mejora continua, desde sus palabras, indican que: *“pasamos bastante tiempo llenando formatos y reportes para los donantes, y eso nos quita espacio para pensar en cómo mejorar nuestros propios procesos.”*¹⁰⁴.

El panorama no es distinto con Colectivo, sino al contrario, agrava la connotación de no tener un equipo de planta, ya que identifican que *“como no tenemos gente contratada, todo recae en unos pocos que asumimos varias tareas y a veces nos sentimos saturados.”*¹⁰⁵, y esto a su vez genera una repercusión directa en la gestión del conocimiento organizativo, donde expresan que *“cuando alguien se va, mucho del trabajo o las ideas que tenía se van con esa persona, porque no siempre logramos pasarlo al resto o dejarlo escrito.”*¹⁰⁶

Esto en efectos prácticos representan un obstáculo significativo en la sistematización y la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, sobre todo las que trabajan con juventudes, ya que limita grandemente sus tiempos, su salud emocional debido a la sobrecarga que interrumpe el generar los procesos de doble bucle en la construcción de aprendizajes, ya que implica un mayor esfuerzo para redefinir y replantear estrategias de intervenciones por las carencias de sistematizaciones, este conjunto de limitantes se puede definir y sintetizar de mejor manera a través de la tabla 5. Limitantes estructurales, culturales y metodológicas; donde se realiza una triangulación entre la categoría, la base teórica identificada y los resultados generados del levantamiento de información a través de la transcripción y análisis de los grupos focales con la membresía de las organizaciones de estudio, así como de las entrevistas dirigidas a las personas referentes de las coordinaciones tanto en Organización G como en Colectivo C, por lo que se

¹⁰⁴ Participante de Grupo Focal con Organización G, realizado por la autora, Suchitoto, Cuscatlán, julio 2025.

¹⁰⁵ Participante de grupo focal con Colectivo CI, realizado por la autora, Ilobasco, Cabañas, julio 2025

¹⁰⁶ Ibidem

presenta la siguiente tabla sintetizada:

Tabla 5. Limitaciones estructurales, culturales y metodológicas

Limitante	Base teórica	Organización G	Colectivo C
Estructurales	Dependencia de donantes, debilidad institucional y falta de políticas públicas estables (Kaplan 1996; Eyben et al. 2015). ¹⁰⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de personas responsable directamente de Monitoreo y Evaluación. • Equipo pequeño y dedicado a seguimiento de proyectos específicos. • Dispersión de información y duplicidad de esfuerzos. • Dificultad para trabajar en comunidades sin organización previa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de voluntariado puro. • No cuentan con estructura legal respaldada por alguna entidad (Municipalidad, hacienda, otros). • Limitación en acceso a recursos financieros (fuentes de financiamiento), consecuencia de no estar legalmente registrados. • Sobre carga en equipos gestores que se encuentran al frente de las iniciativas.
Culturales	Adultocentrismo, estigmatización juvenil, rotación de miembros y falta de legitimidad social (Reguillo 2000 ¹⁰⁸ ; Krauskopf 2011). ¹⁰⁹	<ul style="list-style-type: none"> • Entornos en los que se identifican ejercicios de poder adultocentristas. • Disparidad y presión de cooperantes con agendas externas limita autonomía organizacional. • Participación juvenil desigual al contar con grupos 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación en voluntariado con riesgo de limitada transferencia de aprendizajes. • Limitación de espacios de participación a juventudes (brechas desde enfoque interseccional) • Entornos en los que se identifican ejercicios

¹⁰⁷ Eyben, Rosalind, Irene Guijt, Chris Roche, y Cathy Shutt. *The Politics of Evidence and Results in International Development*. Rugby: Practical Action Publishing, 2015.

¹⁰⁸ Reguillo, Rossana. *Emergencia de culturas juveniles: estrategias del desencanto*. Buenos Aires: Norma, 2000.

¹⁰⁹ Krauskopf, Dina. *Adolescencia y juventud: de las teorías a las políticas*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2011.

		de jóvenes empoderados y en proceso de este.	de poder adultocentristas. <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de voluntad en ajuste a agendas personales y profesioanles de las juventudes. • cultura de autocuidado y liderazgo transicional.
Metodológicas	Riesgo de tecnocratización de la TdC, pérdida de aprendizajes por falta de sistematización (Vogel 2012). ¹¹⁰ ; Jara 1994 ¹¹¹	<ul style="list-style-type: none"> • Débil cultura de sistematización, transferencia y comunicación de conocimientos. • Riesgo de repetir tanto procesos como errores. • Uso de Podio, Google Forms y matrices, pero sin sistema estandarizado; aprendizajes quedan sin documentar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil cultura de sistematización, transferencia y comunicación de conocimientos. • Retroalimentación informal (tertulias, diálogos, autocuidado); plan estratégico sin monitoreo continuo. • Sin procesos ni herramientas definidas para la retroalimentación. • Fuga de conocimientos debido a la alta rotación de la membresía.

Fuente: Elaboración propia, a través del contraste de la base teórica y resultados del levantamiento de información.

Desde una aproximación general del estado de las OSC en el país, se retoma a Cortez en su estudio de experiencias y modelos, donde infiere que, en las *“organizaciones juveniles, no existe cultura de Monitoreo y Evaluación, ya que el porcentaje de organizaciones que expresaron tener un proceso de Monitoreo, es decir, un 55.5 % (10/18) no es un porcentaje significativo para afirmar que exista una cultura propiamente dicha, además, se reflejaron otros aspectos que permiten inferir que estos procesos se desarrollan de manera deficiente, al no tomar en cuenta aspectos vitales como*

¹¹⁰ Vogel, Isabel. *Review of the Use of “Theory of Change” in International Development*. London: UK Department of International Development (DFID), 2012.

¹¹¹ Jara, Oscar. *Para sistematizar experiencias*. San José: Alforja, 1994.

es la elaboración de indicadores o no elaborarlos siempre, por lo que las prácticas de Monitoreo no precisamente están totalmente asumidas dentro de las organizaciones”¹¹²

Es importante destacar, que si bien se identifican la existencia de estas limitantes a niveles estructurales, culturales y metodológicas las Organizaciones manifiestan la necesidad y el interés de poder incorporar a sus estructuras una cultura de aprendizaje más formal, que les permita generar condiciones internas en los equipos para la apropiación de sistemas de aprendizajes flexibles pero efectivos, tal y como se expresa desde OGES “*Si queremos para el próximo año saber qué vamos a hacer, necesitamos de una acción que contemple la creación de una cultura organizativa; y dejar de verlos como proyectos específicos sobre temas específicos.*”¹¹³, por su parte Colectivo añade que esta cultura debe de integrar un tipo de liderazgo específico:

Lo aprendí de otra colega dentro del colectivo, ella me hablaba del liderazgo transicional... es una manera de acompañar a los nuevos integrantes sin quitarles autonomía... eso ha sido muy valioso y también es una manera de reconocer los liderazgos previos... pero que también dé paso a lo nuevo, a lo que viene de vanguardia.¹¹⁴

Incorporar ambos componentes desde estas organizaciones es imperativo, ya que se encuentra estrechamente ligado y orientado a la mejora de la capacidad adaptativa de las mismas organizaciones, respondiendo de manera oportuna para superar las brechas de estigmatización y adultocentristas, desde un enfoque de sostenibilidad e intergeneracional.

Además, se realiza especial énfasis en encaminar a las OSC, así como a los actores locales, cooperantes y otras alianzas en superar la brecha existente en la dignificación y reconocimiento del trabajo de las juventudes organizadas, lo cual hasta el momento todavía es un reto y representa una deuda histórica para las juventudes organizadas salvadoreñas, trascender de la idea de la promoción de derechos e incidencia más allá de la figura “por amor al arte” debe de ser un compromiso y un aspecto clave para desarrollar dentro de las organizaciones y los sistemas subsecuentes.

Para ello, es sumamente importante incorporar estrategias que permitan mejorar la comunicación interna de las Organizaciones juveniles, ya que esto garantizará la transferencia y análisis de aprendizajes transformando la memoria colectiva de un componente metafísico hacia una práctica institucionalizada que permita sistematizar los hallazgos, aciertos, desaciertos; siendo de consulta libre y oportuna para quien lo necesite dentro de la organización, esto a la par de generar una cultura de confianza y de participación permitirá a las OSC generar mayor impacto.

3.3 Lecciones aprendidas en la implementación de proyectos en Cabañas y Cuscatlán

Durante este proceso de estudio se han encontrado hallazgos significativos en relación a las lecciones aprendidas a partir de la implementación de proyectos en Cabañas y Cuscatlán por parte de Colectivo C y de Organización G lo cual se encuentra reflejado a través de las estrategias

¹¹² Cortez, *Experiencias y modelos*, 37-51

¹¹³ Participante de Grupo Focal con Organización G, realizado por la autora, Suchitoto, Cuscatlán, julio 2025.

¹¹⁴ Participante de grupo focal con Colectivo C, realizado por la autora, Ilobasco, Cabañas, julio 2025

que estas organizaciones implementan de manera resiliente e innovadora; desde el uso del arte como herramienta de incidencia, la priorización de la salud emocional, la articulación de alianzas con actores claves han sido componentes claves para superar las limitaciones que enfrentan ante los contextos cambiantes del territorio.

Para el desarrollo de este subcapítulo se continuará con el análisis y la triangulación de resultados mediante los instrumentos implementados, desarrollando las lecciones aprendidas mediante la compilación de categorías: Metodologías, alianzas estratégicas, gobernanza, Monitoreo y evaluación, uso de recursos (que incluyen financieros, capital humano, materiales y otros, sostenibilidad, así como dinámicas organizativas y carga operativa.

Como primera categoría de análisis para la identificación de lecciones aprendidas se establece a través de los modelos de gobernanza de estas OSC, se destaca que, si bien las organizaciones de juventudes que dependen de voluntariado puro se han tenido que enfrentar a limitaciones de alta rotación, así como Colectivo C que generan vacíos, esto puede transformarse si es bien gestionado, priorizando formas de evitar la pérdida de conocimientos que permita integrar los nuevos enfoques de trabajo a raíz de la diversidad de juventudes que le componen. *“Los que entran nuevos traen ideas frescas, aunque a veces cuesta empatar con lo que ya se venía trabajando.”*¹¹⁵

Es acá donde la estrategia del relevo intergeneracional es sumamente importante dentro de las estructuras de las organizaciones, ya que permite generar pautas, lineamientos y compartir aprendizajes a raíz del intercambio enfocadas hacia generar liderazgos transicionales, esto responde directamente a lo cambiante que son las membresías que son conformadas por personas voluntarias ya que permite generar estrategias compartidas, este tipo de liderazgo es una lección aprendida de CCI, el cual tratan de incorporar con las nuevas membresías.

Por su parte Organización G identifica que han logrado fortalecer a sus liderazgos y equipos a través de *“espacios de autocuidado y acompañamiento, que nos han ayudado a mantenernos unidos y evitar el desgaste.”*¹¹⁶, reconociendo justamente los componentes emocionales y de salud mental de las personas que acompañan, analizando que no solo se trata de contar con las competencias técnicas y programáticas, sino más bien debe de ser enlazado con las competencias actitudinales que les permita gestionar sus emociones y cuidarse desde lo individual y colectivo.

La siguiente categoría de análisis para la identificación de lecciones aprendidas hace referencia a las alianzas estratégicas Gulati define que estas *“no solo proporcionan acceso a recursos escasos, sino que también generan aprendizaje organizacional mediante la interacción con socios externos”*¹¹⁷, en este sentido se pueden comprender como la sinergia que se logra establecer a nivel local, nacional y regional, tanto con otras organizaciones en el mismo nivel así como de actores a nivel gubernamental en el seguimiento a objetivos comunes.

Organización G destaca que parte de estas conexiones han permitido generar mayor

¹¹⁵ Participante de grupo focal con Colectivo C, realizado por la autora, Ilobasco, Cabañas, julio 2025

¹¹⁶ Participante de Grupo Focal con Organización G, realizado por la autora, Suchitoto, Cuscatlán, julio 2025.

¹¹⁷ Gulati, Ranjay. “Alliances and Networks.” *Strategic Management Journal* 19, no. 4 (1998): 293–317.

impacto en los territorios, gestando un rol multiplicador en la incidencia, donde se destaca que “...cuando nos conectamos con otras organizaciones logramos tener más impacto que solos.”¹¹⁸, Además Colectivo C destaca que “hemos tejido vínculos con colectivos de otras comunidades, eso nos da fuerza.”¹¹⁹, esto a su vez fortalece la legitimidad frente a actores locales, transformando la idea que la incidencia parte solo desde lo individual y se consolida desde los colectivo. Esta lección no solamente la identifican desde sus narrativas, ya que ambas organizaciones le integran como ejes dentro de sus planificaciones estratégicas.

En cuanto a las dinámicas organizativas y carga operativa se identifica que ambas organizaciones, tienen el desafío de gestionar la sobrecarga en sus equipos y el cómo este puede influir en sus dinámicas, dentro de las lecciones aprendidas que se visibilizan a través del análisis y triangulación de resultados se obtiene que, en el caso de Organización G han aprendido que, para gestionar esta sobrecarga deben de integrar componentes de autocuidado y liderazgo, así como de contar que con perfiles oportunos para el seguimiento e implementación de proyectos. Además de esto el continuar con reuniones mensuales y trimestrales con los equipos que implementan en OGES, ha permitido generar espacios de aprendizaje y de coordinación, a esto es importante incorporarle un plan de seguimiento según responsabilidades.

Para Colectivo C, es importante reconocer el trabajo y responsabilidades de sus membresías a nivel personal y profesional, esto ha permitido que puedan asignar proyectos y funciones con base a las disponibilidades de tiempo, esto permite generar que a través de la distribución equitativa y el establecimiento de equipos de apoyo pueda brindarse un seguimiento más integral de sus iniciativas evitando los retrasos que han encontrado en el camino: “Hay muchas personas que están haciendo muchos roles en el colectivo, viendo muchas áreas, entonces... se priorizan ciertas actividades... y ya en la hora de sistematizar muchas veces suele haber este retraso”¹²⁰

Otra de estas lecciones que se resaltan conforme a las dinámicas que establece CCI es el aprovechamiento de la creatividad y motivación que representa la incorporación del voluntariado dentro de su membresía, ya que ha generado estrategias innovadoras para la implementación de acciones, sin embargo, es necesario, poder complementar con estrategias de reconocimiento, financieras y de liderazgos transicionales.

Una de las lecciones que puede extrapolarse a otros colectivos de juventudes a través de esta categoría es necesario establecer estructuras flexibles, pero con definición de roles y distribución de cargas de manera equitativa, esto permitirá cuidar a la membresía, así como en establecer estrategias más efectivas de seguimiento.

Estas tres primeras categorías que se desarrollan se agrupan a partir de las limitaciones estructurales y de estrategias incorporadas para mitigar estas dificultades que las organizaciones encuentran, es por ello que se establece el resumen de las mismas en la siguiente tabla:

¹¹⁸ Participante de Grupo Focal con Organización G, realizado por la autora, Suchitoto, Cuscatlán, julio 2025.

¹¹⁹ Participante de grupo focal con Colectivo C, realizado por la autora, Ilobasco, Cabañas, julio 2025

¹²⁰ Entrevista con Colectivo C, realizado por la autora, Ilobasco, Cabañas, julio 2025

Tabla 6. Lecciones aprendidas que responden a las limitaciones estructurales.

Lecciones aprendidas		
Categoría	Organización G	Colectivo C
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar el cuidado psicoemocional de los liderazgos fortalece la resiliencia. • Generar acompañamiento psicosocial permite la permanencia de las juventudes en los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La incorporación del liderazgo transicional como eje transversal permite cuidar desde lo colectivo. • Es importante consolidar estrategias de relevo intergeneracional
Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Las conexiones y alianzas con otras organizaciones a nivel nacional y regional les han permitido generar mayor alcance. • Establecimiento de socios generando sinergias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las alianzas con otros movimientos y organizaciones han permitido abrir camino y ganar legitimidad como OSC. • Como su alcance es más limitado, las alianzas a nivel local les han permitido hacer incidencia.
Dinámicas organizativas y carga operativa	<ul style="list-style-type: none"> • El no contar con rol específico para monitoreo y evaluación puede sobrecargar a los equipos técnicos • El intercambio a través de las reuniones de planificación y seguimiento es clave para la promoción de aprendizajes. • Para generar adaptabilidad se requiere establecer procesos de reflexión colectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • La distribución de roles y responsabilidades evita sobrecarga y garantiza el seguimiento de las acciones • Para generar adaptabilidad se requiere establecer procesos de reflexión colectiva, pero además es necesario documentar sus procesos.

Fuente: Elaboración propia, a través del contraste del análisis de resultados del levantamiento de información.

Para las lecciones relevantes metodologías de trabajo de las organizaciones con enfoque

de juventudes, para esta se parte de la definición de Paulo Freire que le establece como “*mediaciones entre teoría y práctica; constituyen estructuras de aprendizaje que permiten a los actores interpretar, decidir y transformar la realidad.*”¹²¹, este concepto permite brindar el marco de referencia sobre el cómo las organizaciones realizan su trabajo desde un enfoque se entrado en juventudes; entre estas se destacan que ambas organizaciones integran en sus procesos metodologías participativas y vivenciales, desde CCI se identifica como una buena práctica el utilizar el arte como medio de apertura y reflexión para las juventudes, donde “*a través del teatro y la pintura logramos hablar de lo que en reuniones formales nadie quiere decir.*”¹²²

Esto permite que, a través de la promoción e implementación de metodologías participativas se logre aprender como juventudes y organización, pero también ha contribuido a fortalecer el sentido de pertinencia y la motivación de los mismos, esto además funciona como herramienta para generar adaptabilidad en las y los jóvenes, donde se logra fomentar la innovación y la capacidad de respuestas ante los contextos cambiantes; abriendo paso al activismo¹²³ que genera una narrativa para la incidencia, donde posicionan problemáticas y necesidades reales a las que se enfrentan.

Por su parte Organización G mencionan que “*...en los talleres usamos dinámicas de arte y teatro que motivan más la participación.*”¹²⁴, además centran a las juventudes como gestoras de sus propias transformaciones, priorizando siempre una metodología participativa con un enfoque de aprender haciendo orientado a la reflexión crítica e incidencia, que conecten de manera directa con sus vivencias, así como lograr dar respuesta medida de lo posible a las necesidades por las que atraviesan, además son complementadas con herramientas que promueve este tipo de reflexión donde “*las narrativas alternativas que cuestionan la exclusión promueven justicia social.*”¹²⁵

En el Monitoreo y evaluación, las lecciones aprendidas que se destacan a través de las practicas identificadas dentro de estas organizaciones, se encuentra que emergen justamente de sus dinámicas organizativas y en como dan este seguimiento a proyectos y a acciones concretas, en el caso de Organización G se identifica procesos más completos e intencionados que han permitido identificar lecciones, sin embargo su reto principal reside en la consolidación de esta cultura de aprendizaje; estas lecciones, además se ven influidas según las exigencias de rendición de cuentas a donantes y cooperantes, dentro de estos hallazgos se identifica que la utilización de Podio como herramienta digital ha servido para encaminar a la estandarización de procesos, el cual ha contribuido a generar registros más inmediatos de manera cualitativa con base a avance de algunos indicadores, sin embargo no se introducen todas las acciones de manera consistente, por lo que genera doble esfuerzo para la búsqueda de algunos aprendizajes: “*hacemos retroalimentación en los talleres, pero no siempre queda registrada*”¹²⁶.

En el caso de Colectivo C, se identifican dentro de sus lecciones una retroalimentación

¹²¹ Paulo Freire, *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI, 1970.

¹²² Participante de grupo focal con Colectivo C, realizado por la autora, Ilobasco, Cabañas, julio 2025

¹²³ Mezcla de la palabra Arte y Activismo

¹²⁴ Participante de Grupo Focal con Organización G realizado por la autora, Suchitoto, Cuscatlán, julio 2025.

¹²⁵ Ibidem

¹²⁶ Participante de Grupo Focal con Organización G, realizado por la autora, Suchitoto, Cuscatlán, julio 2025.

flexible a través de espacios de autocuidado, dialogo y tertulias; siendo componentes que han favorecido la participación de las juventudes y la construcción de espacios de confianza y escucha, sin embargo, dentro de sus lecciones se identifica que si bien reconocen este fuerte, aún necesitan estrategias y consolidación de esfuerzos orientados a sistematizar de manera efectiva, para superar la limitante de que estos aprendizajes sean transferidos y no queden en el olvido de la memoria colectiva. Si bien, Colectivo trata de orientar sus herramientas para responder a medida de lo posible con su planificación estratégica, existe la necesidad de poder registrar esta información y trascender hacia la sistematización formal de estos procesos, así como las estrategias que puedan establecer para dar seguimiento.

Las dos organizaciones identifican que el monitoreo y evaluación es un componente importante que debe de integrarse en todos sus procesos e intervenciones, encaminando hacia una cultura de aprendizaje que promueva desde la rendición de cuentas, así como los aprendizajes a nivel de sus membresías.

Estas dos categorías que se desarrollan se agrupan a partir de las limitaciones metodológicas y algunas culturales que se identifican, con el afán de mitigar estas dificultades que las organizaciones encuentran, es por ello que se establece el resumen de las mismas en la siguiente tabla:

Tabla 7. Lecciones aprendidas en contraste a las limitaciones culturales y metodológicas

Lecciones aprendidas		
Categoría	Organización G	Colectivo C
Metodologías de trabajo de las organizaciones con enfoque de juventudes	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y apropiación por parte de las juventudes cuando se implementan procesos innovadores y creativos. • El arte es una herramienta de incidencia. • Enfoque de juventudes como sujetas de transformación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es efectiva la utilización del arte como herramienta de gestión de percepciones para juventudes. • Las metodologías a través del arte permiten generar sentido de pertinencia y motivación en las y los jóvenes. • El artivismo y la narrativa alternativa permite posicionar problemáticas.
Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de incorporar una cultura de aprendizaje organizacional. • La utilización de podio como herramienta ha facilitado el registro de datos cualitativos. • Aunque existen herramientas de 	<ul style="list-style-type: none"> • Intentan orientar el monitoreo a través del plan estratégico, sin embargo, falta camino por recorrer en su sistematización. • Es necesario establecer estrategias para generar proceso de evaluación de manera formal.

	<p>evaluaciones que se aplican en diferentes proyectos, aún falta consolidar una forma ágil de sistematizar y tener al alcance esta información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las tertulias y diálogos han sido espacios claves para inspirar en las juventudes confianza para expresar sus opiniones. • Existe necesidad de documentar los acuerdos y necesidades para poder dar seguimiento.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia, a través del contraste del análisis de resultados del levantamiento de información.

Para las lecciones que pueden extrapolarse a otros colectivos, se identifica que el monitoreo y evaluación debe de trascender de ser un requisito ya sea de cooperantes o aliados, y transformarse en una práctica que se convierta en una herramienta para generar cultura de aprendizajes dentro de las organizaciones que trabajan con juventudes, pero además generar formas de sistematización que sean flexibles lo cual está orientado a propiciar la sostenibilidad en las mismas.

Para continuar el análisis de lecciones aprendidas por categorías se tiene la siguiente que es el uso de recursos (que incluyen financieros, materiales y otros) que encamina a la sostenibilidad de las organizaciones juveniles, se percibió necesario la incorporación de esta, ya que permite identificar como estas organizaciones con base a sus limitantes han podido gestionar los recursos disponibles; en este sentido, Organización G destaca que *“...en tema de recursos, siempre ha sido un reto... no es tanto que falten, sino que a veces se dispersan en diferentes proyectos, y cuesta tener una bolsa común para cosas que son más generales”*¹²⁷, esto indica que existe una dispersión de recursos entre proyectos que dificulta poder cubrir con costos de recuperación relacionados al mantenimiento y el establecimiento de oficinas físicas, OGES ha aprendido que dentro de sus propuestas aseguran mecanismos de gestión compartidas entre proyectos para subsanar estos costos.

Además de esto y en contraste con el contexto que se encuentran las OSC, han identificado que necesitan realizar un análisis que les permita establecer un plan financiero para la diversificación de fuentes de financiamiento que permita el no depender exclusivamente de proyectos.

Por su parte en Colectivo C se identifican lecciones importantes referida a la gestión de sus recursos, a nivel local han identificado actores y aliados estratégicos que se suman a sus esfuerzos, por lo que han aprendido a mejorar la comunicación e imagen de Colectivo para el posicionamiento en territorio, además, como ya se ha explicado anteriormente para la ejecución de proyectos dependen de apoyos externos y muy puntuales por lo que su alcance a veces suele ser limitado, sin embargo a raíz de esto han identificado que necesitan complementar su plan estratégico con una planificación financiera orientada a la diversificación de fondos, para gestionar proyectos, establecer cartera de productos que puedan ofertar a otras instituciones encaminados a su

¹²⁷ Entrevista con Organización G, realizado por la autora, Suchitoto, Cuscatlán, julio 2025.

sostenibilidad.

Tanto OGES como Colectivo C, coinciden en que encuentran la necesidad de poder diversificar sus fuentes de financiamiento y no depender únicamente de proyectos, estas lecciones pueden extrapolarse a otras organizaciones de juventudes que atraviesan las mismas limitantes, ya que permite que las OSC trasciendan a modelos híbridos de sostenibilidad, combinando cooperación, alianzas, autogestiones y promoción de sus servicios.

Tabla 8. Lecciones aprendidas en contraste a limitaciones de recursos y sostenibilidad organizativa.

Lecciones aprendidas		
Categoría	Organización G	Colectivo C
Uso de recursos (que incluyen financieros, materiales y otros) en caminados a la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos de gestión compartida de recursos entre proyectos (costos de recuperación) para asegurar costos para cubrir costos generales de la organización. • Se debe de visibilizar en un periodo próximo acciones para la diversificación de fondos que mitigue el riesgo de depender de proyectos. • La organización ya cuenta con una estructura registrada en la RAEX y exenta de IVA, esto abre oportunidades para fuentes de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • La diversificación de fuentes de financiamiento es una necesidad para el colectivo ya que actualmente dependen de apoyos puntuales. • Existe alta capacidad de gestión a pesar de no contar con una figura registrada legalmente como organización. • Es importante equilibrar procesos de autogestión con alianzas estratégicas y financiamiento externo. • Se debe de agilizar las valoraciones de la asamblea sobre la pertinencia de su registro en RAEX, esto a la luz de una planificación estratégica financiera que debe los lineamientos para la diversificación de sus fuentes de financiamiento.

Fuente: Elaboración propia, a través del contraste del análisis de resultados del levantamiento de información.

En resumen, dentro de las lecciones que puede extrapolarse a otros colectivos de juventudes es que es necesario establecer estructuras flexibles, pero con definición de roles y distribución de cargas de manera equitativa, esto permitirá cuidar a la membresía, así como en establecer estrategias más efectivas de seguimiento, además se identifica que el monitoreo y evaluación debe de trascender de ser un requisito ya sea de cooperantes o aliados, y transformarse en una práctica que se convierta en una herramienta para generar cultura de aprendizajes dentro de

las organizaciones que trabajan con juventudes, pero además generar formas de sistematización que sean flexibles lo cual está orientado a propiciar la sostenibilidad en las mismas, además es importante que las organizaciones trasciendan a modelos híbridos de sostenibilidad, combinando cooperación, alianzas, autogestiones y promoción de sus servicios.

3.4 Propuestas para fortalecer la retroalimentación en las OSC con enfoque juvenil

Para el desarrollo de la propuesta de fortalecimiento de Organización G y de Colectivo Gse partió primero de analizar cuáles eran las necesidades que se identificaban en cuanto a sus procesos de retroalimentación y de aprendizajes, en este sentido, los resultados en la triangulación y análisis de información a partir de las fuentes primarias y secundarias arrojaron que se debe de establecer una guía o plan que permita a estas organizaciones y a otras que trabajan con juventudes establecer lineamientos que esclarezcan como sistematizar sus aprendizajes sin perder de vista la flexibilidad de sus procesos, es así como surge el documento “De experiencias a transformaciones: Plan para promover la cultura de aprendizaje en organizaciones de juventudes”.

Es importante que este documento sea breve, de fácil lectura y comprensión, permitiendo orientar a las juventudes gestionar los aprendizajes dentro de sus organizaciones, el objetivo de este documento es que sea una herramienta viva que permita ajustes según los contextos de cada una de las OSC que lo incorpore, para ello, se establecen los siguientes componentes que conforman el plan:

- I. Antecedentes
- II. Marco Conceptual
- III. Propósito
- IV. Mecanismos y herramientas de aprendizaje
- V. Gestión de conocimiento y comunicación
- VI. Roles y responsabilidades
- VII. Criterios para incorporación del aprendizaje organizacional
- VIII. Flujograma de procesos

Para este sub capítulo se incluirá el desarrollo de cada uno de los apartados, sin embargo, se realiza una diagramación para presentar este plan de forma visualmente atractiva y que instigue a las organizaciones su lectura y apropiación, este se encuentra en los anexos, a cada una de las OSC se le compartirá un enlace a través de canvas para que puedan editarlo según las necesidades que vayan identificando.

Es importante destacar que esta herramienta se ha compartido con las OSC, esto con el objetivo de mantener su carácter dinámico lo que ha permitido identificar la comprensión y la utilidad de dicha guía con cada una lo que permite asegurar la apropiación de los sistemas de aprendizaje por parte de los equipos técnicos y del voluntariado juvenil, esta herramienta se entrega en formato editable para que cada organización pueda hacer las adaptaciones que consideren necesarias con base a sus propios contextos.

“De experiencias a transformaciones: Guía para promover la cultura de aprendizaje en organizaciones de juventudes”

I. Antecedentes

Este Plan surge como contribución metodológica través de la necesidad detectada durante la investigación “Sistemas de retroalimentación y aprendizaje organizacional para la mejora de intervenciones en organizaciones de sociedad civil con enfoque de juventudes en Cabañas y Cuscatlán de el salvador” a raíz del análisis de sus resultados se percibió que era necesario contar con un plan que permitiera orientar a estas organizaciones a fomentar una cultura de aprendizajes, en respuesta a ello se establecen los siguientes lineamientos que esclarezcan como sistematizar sus aprendizajes sin perder de vista la flexibilidad de sus procesos.

II. Marco Conceptual

Los enfoques que se integran dentro de este plan permiten integrar de manera transversal, componentes que se destacan dentro de las organizaciones de juventudes, donde en primer momento se transforma el concepto de participantes juveniles hacia el reconocimiento de las y los jóvenes como sujetas de transformación e incidencia, para ello, este manual se desarrolla bajo un enfoque centrado en juventudes, interseccionalidad, participación e intergeneracional, detallándolos a continuación:

- Centrado en juventudes: se considera a las juventudes como personas sujetas de derechos, más allá de la visión simplista de beneficiaras, buscando el desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades.
- Enfoque desde la interseccionalidad: Se reconocen las condiciones que pueden llegar a generar vulnerabilidad (como factores como el origen rural, la identidad de género, la situación de pobreza y el limitado acceso a conectividad digital) las cuales al traslaparse pueden crear estas barreras específicas de vulnerabilidad, a la hora de implementar la guía es necesario poder contemplar de manera transversal para la promoción de una igualdad de oportunidades real así como de participación juvenil.
- Enfoque participativo: busca promover la participación donde las juventudes co-crean, consultan y cuestionan, superando grado simbólico de participación hacia un ejercicio pleno de su poder como sujetos de derechos
- Intergeneracional: se reconocen las cualidades y habilidades de todos los grupos etarios, permitiendo combinar experiencias e innovación desde una transferencia y construcción de conocimientos.

III. Propósito

El propósito principal de este plan es brindar lineamientos que esclarezcan como sistematizar sus aprendizajes sin perder de vista la flexibilidad de sus procesos, para ello se

establecen los siguientes objetivos:

Objetivo general

Fomentar una cultura de aprendizaje en las organizaciones lideradas por juventudes que permita generar conocimientos a través de la sistematización de las experiencias para el fortalecimiento organizacional.

Objetivos específicos:

- Impulsar la transformación de las organizaciones de juventudes a partir de orientaciones que permitan la sistematización de aprendizajes de manera flexible y efectiva.
- Propiciar la participación activa de las juventudes en los procesos de aprendizaje de sus organizaciones.
- Establecer procesos que promuevan la incorporación de metodologías innovadoras para el aprendizaje continuo.

IV. Mecanismos y herramientas de aprendizaje

Desde las experiencias y las prácticas de las organizaciones de juventudes se han identificado mecanismos que han sido efectivos para la generación de aprendizajes, es por ello que, con este plan, no se pretende inventar sino más bien aplicar aquellos que a través de las lecciones aprendidas se han percibido efectivos.

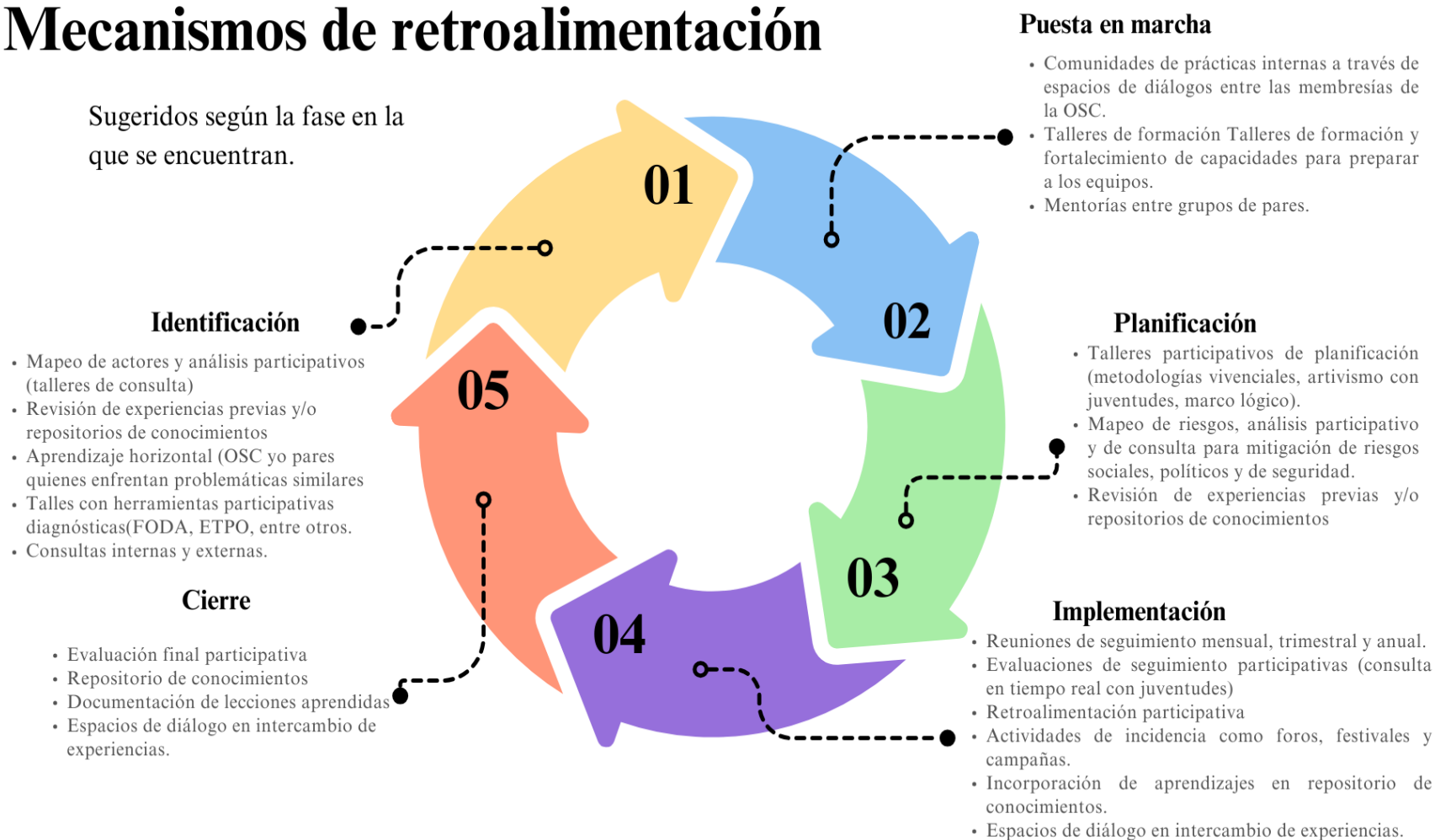
4.1 Mecanismos de aprendizaje

Para establecer que mecanismo de aprendizaje se utilizará es importante identificar primero el momento en el que se encuentran para la implementación del mecanismo, a partir de ello surge el tipo de aprendizaje que se busca generar; si este es práctico, reflexivo, de transferencia de conocimientos o de sistematización; es importante destacar que puede aplicarse más de un tipo de aprendizaje a las intervenciones, proyectos y acciones que ejecuten en la organización.

En el siguiente esquema se presentan las herramientas sugeridas según el momento del ciclo que se encuentren, para ello se ha tomado como base el ciclo del proyecto de Proyecto dPro donde se inicia desde la identificación, luego la puesta en marcha, posterior a ello la planificación, implementación y el cierre del mismo.

Mecanismos de retroalimentación

Sugeridos según la fase en la que se encuentran.



Fuente: Elaboración propia.

Después de haber identificado la fase en la que se desea aplicar el mecanismo, así como haber seleccionado el más idóneo, es importante destacar que, la persona que se encuentre al frente de su implementación deberá de tener ciertas condiciones, así como el identificar el tipo de aprendizaje que se obtendrá en consecuencia de su aplicación:

Tabla 9. Consideraciones de los mecanismos de aprendizajes

Tipo de aprendizaje	Mecanismo sugerido	Consideraciones
Aprendizaje reflexivo	Espacios de dialogo	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios colectivos donde se establezca ambiente de confianza. • Fomentar la participación de todas las juventudes que le integran. • Apertura para identificar buenas prácticas y aspectos de mejora.
Aprendizaje reflexivo	-Mapeo de actores y análisis participativos - Mapeo de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios colectivos donde se establezca ambiente de confianza. • Promover dialogo de análisis crítico sobre afectaciones y necesidades de juventudes • Consultar repositorios de alianzas estratégicas territoriales
Aprendizaje práctico	Talleres de formación y fortalecimiento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Combinar teoría con dinámicas vivenciales que orienten a un aprender haciendo. • Establecer procesos de formación por fases que permita la adaptación de cada una sin impactar en la otra de no ser necesario.
Aprendizaje reflexivo	Actividades de incidencia como foros, festivales y campañas	<ul style="list-style-type: none"> • Promover dialogo de análisis crítico sobre afectaciones y necesidades de juventudes. • Permitir el intercambio y aprovechar el establecimiento de alianzas.
Aprendizaje reflexivo	Jornadas de autocuidado	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar dinámicas que promuevan el bienestar emocional y social. • Adaptar las actividades con base al contexto
Aprendizaje práctico	-Aprendizaje horizontal -Mentorías a través de grupo de pares -Comunidades de prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio colectivo que permita generar aprendizajes a través de sus pares. • Generación de aprendizajes bajo un liderazgo transicional

Aprendizaje reflexivo	Retroalimentación continua	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de buzones, encuestas y valoraciones. • Apertura a crítica.
Aprendizaje reflexivo	Evaluaciones participativas	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de indicadores y de logro de resultados. • Generación de espacios para proponer mejoras.
Aprendizaje reflexivo	Reuniones de seguimiento mensual, trimestral y anual.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar aprendizajes aplicables. • Representatividad y escucha activa.

Fuente: Elaboración propia, a través del contraste del análisis de resultados del levantamiento de información

4.2 Herramientas de aprendizaje

Desde la práctica se identifican herramientas valiosas que aplican las organizaciones para recabar información relevante que retroalimiente sus procesos, desde instrumentos más básicos y utilizados se destacan listados de asistencias, pre test y pos test aplicados de manera física, sin embargo, también se identifican desde sus buenas prácticas herramientas que denotan el carácter innovador y de adaptabilidad de organizaciones de juventudes, dentro de estas se sugiere poder aplicar las siguientes:

Esquema 25. Herramienta de aprendizaje

HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE



Fuente: Elaboración propia, a través del contraste del análisis de resultados del levantamiento de información

Aspectos a considerar para la aplicación e integración de estos mecanismos:

- Flexibilidad y adaptabilidad al combinar herramientas físicas y digitales según sea necesario.
- Se debe de incluir la participación de juventudes desde el diseño, consulta, seguimiento y evaluación.
- Es importante ser creativos, se ha comprobado que las juventudes responden y conectan mejor cuando se generan espacios que promueven la participación y la creatividad.

V. Gestión de conocimiento y comunicación

Una vez recolectado y registrados los insumos (al menos uno de ellos), se debe transformar los datos a información de manera clara.

Se propone poder incluir en un mapeo virtual donde se ubiquen las acciones, proyectos e intervenciones que las organizaciones realicen con el objetivo de mensualmente poder plasmar al menos un aprendizaje encontrado en su ejecución.

A su vez la orientación de los equipos de implementación de poder tener capsulas breves de información relevantes que permita conocer alcances, logros y dificultades. Además, dentro de las reuniones trimestrales o semestrales se sugiere poder clasificar estos aprendizajes por tipo o temática para que sean fáciles de acceder y de consulta por otras juventudes. Sin embargo, es muy importante comprender que no es suficiente contar con esta compilación de aprendizajes, este debe de complementarse con procesos que permitan compartir los aprendizajes con su membresía y con las juventudes que participan de sus iniciativas, para ello se propone retomar los siguientes momentos:

- Jornadas de socialización de resultados
- Procesos de rendición de cuentas a nivel interno y externo
- Campañas para divulgación de resultados

Esto permitirá garantizar que existan aprendizajes no solo a nivel de los equipos, sino también de manera horizontal.

VI. Roles y responsabilidades

Se reconoce que, desde las limitantes de las organizaciones de juventudes existe una sobrecarga en los equipos que son consecuencia del tipo de membresía que les integra (voluntariado puro o membresía pequeña), por lo que no se puede delegar una persona específica para cada rol, sin embargo, a través de este plan se proponen funciones y responsabilidades mínimas que deben de integrarse, que no comprometa la generación de la cultura de aprendizaje:

Tabla 10. Roles y responsabilidades

Rol / Función	Responsable principal	Funciones clave	Estrategia flexible
Coordinación de implementación del plan	Coordinador/a general o persona referente de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y supervisar la guía • Facilitar retroalimentación 	Integrar la coordinación de la guía dentro de la gestión de la organización, importante no crear un puesto nuevo.
Facilitación de actividades	Personas facilitadoras / jóvenes líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Conducir talleres, jornadas y dinámicas • Aplicar metodologías participativas • Registrar aprendizajes 	Combinar roles el equipo técnico puede realizar dentro de sus registros la identificación de aprendizajes.
Documentación y sistematización	Responsable de proyectos o equipos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Capturar aprendizajes, buenas prácticas, lecciones aprendidas en formatos breves • Sistematizar información y almacenarla en espacio compartido 	Usar herramientas colaborativas (desde la suite ofimática que más se ajuste a la organización) para que varias personas puedan aportar sin requerir dedicación exclusiva.
Monitoreo y evaluación	Equipos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a indicadores y resultados • Analizar efectividad de mecanismos y herramientas 	Estas funciones son parte de las responsabilidades que ya ejecutan los equipos técnicos.

Participación de juventudes	Juventudes involucradas: membresías y participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir experiencias • Proponer ideas de mejora • Valorar los procesos 	Dividir tareas según interés y disponibilidad; fomentar liderazgo rotativo.
Comunicación y difusión	Coordinador/a general o persona referente de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir aprendizajes dentro y fuera de la organización 	Usar formatos sencillos y colaborativos.

Fuente: Elaboración propia, a través del contraste del análisis de resultados del levantamiento de información

VII. Criterios para incorporación del aprendizaje organizacional

Este componente, es de suma importancia ya que no basta solamente con generar procesos de retroalimentación y mecanismos de aprendizaje, sino más bien se debe de establecer estrategias claras que incorporen estos hallazgos, lecciones y prácticas que permitan la transformación de las organizaciones mediante el fortalecimiento de capacidades derivadas del aprendizaje organizacional

Para identificar la generación de cultura de aprendizaje organizacional, se establece el siguiente instrumento:

Instrumento de validación de aprendizajes organizacionales

Momento a evaluar: _____

Tipo de intervención realizada: _____ Fecha de aplicación: _____

Persona referente: _____ OSC: _____

- I. Para poder llevar a cabo la revisión e incorporación de aprendizaje organizacional se establece la siguiente escala: mucho, poco o nada; esto con el objetivo de identificar el avance de la integración y/o apropiación de los criterios dentro de las intervenciones de la organización, seleccione el que considere conveniente, la herramienta puede ser complementada con equipos de manera colectiva para añadir objetividad al proceso.

Tabla 11. Rubrica de incorporación de criterios de aprendizaje

Aspecto	Criterio	Mucho	Poco	Nada	Observación
Relevancia y pertinencia	Se han establecido en el proyecto, actividad y/o intervención objetivos claros de aprendizaje				
	Se ha seleccionado un mecanismo que corresponde al momento que se encuentra en ejecución				
	Las herramientas seleccionadas permiten recabar información relevante				
Participación	Las herramientas y mecanismos promueven la participación de las juventudes en su diversidad				
	Se establecen condiciones que permiten la participación e inclusión especialmente de juventudes.				
Sistematización y documentación	Se cuenta con respaldos que permitan constatar y verificar las fuentes de información.				
	Se han incorporado los aprendizajes al repositorio de la organización				
	Las experiencias y hallazgos han sido transformadas en conocimientos transferibles				
Incorporación de aprendizajes	El o los aprendizajes obtenidos pueden ser traducidos en mejora concreta de los procesos, proyectos o intervenciones.				
	Se identifican aspectos de mejora y o lecciones relevantes para este u otro proceso.				

	El o los aprendizajes han sido compartidos con la membresía de la organización y/o con actores relevantes				
Evaluación y mejora continua	Se ha desarrollado al menos una reunión de seguimiento para identificación de barreras y/o aprendizajes				
	Se ha conseguido el impacto deseado				

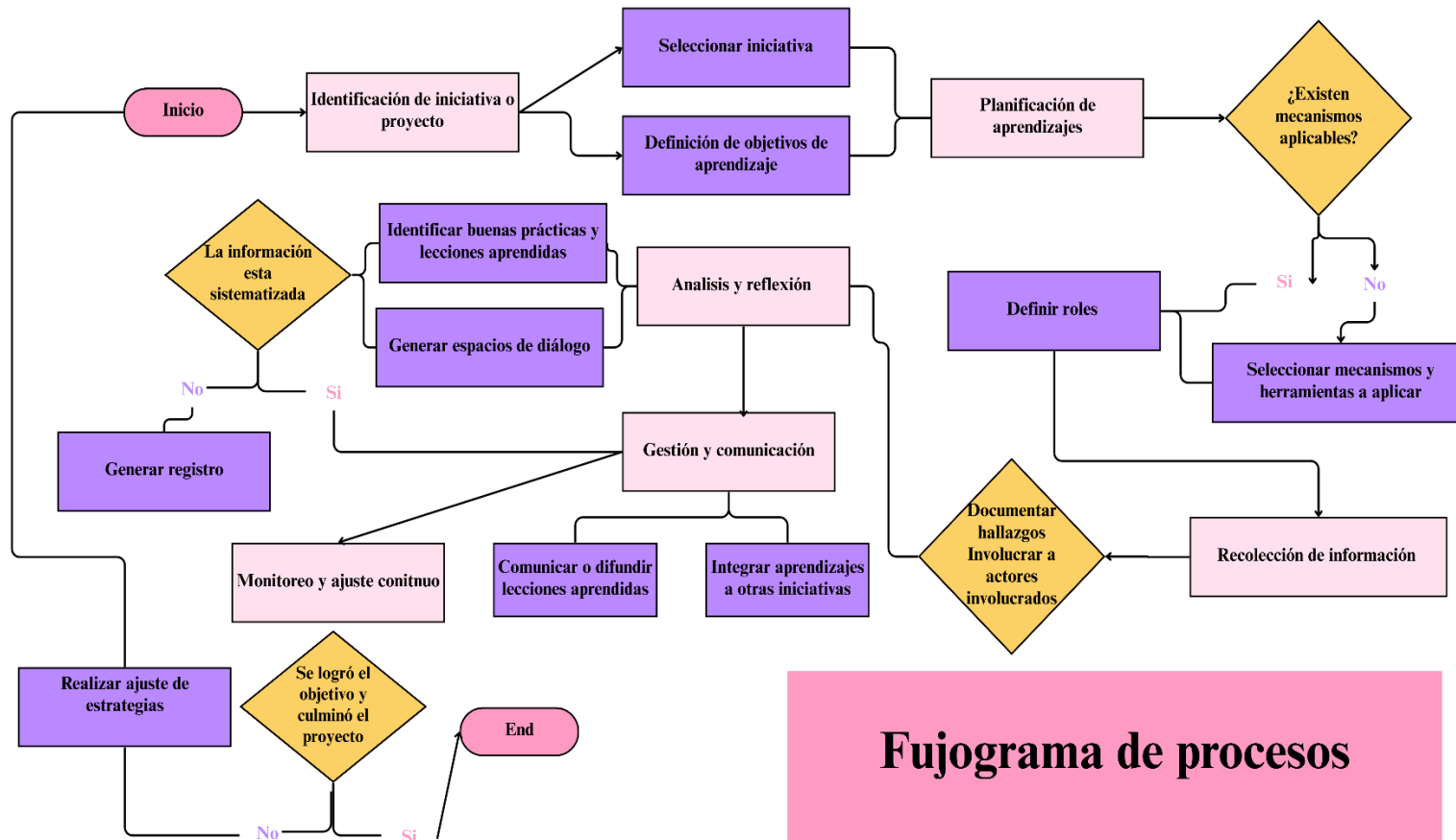
- II. A raíz de los hallazgos identificados establecer quien dará seguimiento a cada hallazgo:

Tabla 12. Identificación de hallazgos

Sugerencia, mejora o lección	Persona referente de darle seguimiento o generar aprendizaje colectivo

VIII. Flujoograma de procesos

Esquema 26 Flujoograma de proceso



Fujograma de procesos

Fuente: Elaboración propia, con base a teoría analizada.

Conclusiones

Partir de la Teoría de cambio para los procesos de adaptabilidad y mejora dentro de las organizaciones, no es solo un paso a seguir, sino más bien, es un mandato que debe de contemplarse como respuesta directa a los contextos cambiantes a los que se enfrentan las juventudes sobre todo las organizadas.

Dentro de los hallazgos a este nivel, se identifica que tanto Organización G como Colectivo C poseen una planificación estratégica que responde a los contextos cambiantes a los que se enfrentan; por lo que se considera factible dentro de los criterios de aplicación de este modelo de adaptabilidad en función a la integración de una cultura de aprendizaje organizacional; además de eso, tanto OGES como CCI que parte de su estrategia que orienta al cambio social se establece en metodologías participativas y vivenciales, identificando como punto clave que, para que el liderazgo en las y los jóvenes sean sostenibles en el tiempo, deben de, contar con acompañamiento, procesos de cualificación, construcción de enlaces y redes, así como el fortalecimiento de su autonomía y confianza.

Desde sus impactos, buscan construir modelos alternativos y flexibles desde la construcción de narrativas propias y colectivas, que, prioricen el desarrollo comunitario dando respuesta a los contextos desafiantes y cambiantes a los que se enfrenta, esto es sumamente relevante ya que brinda esta orientación de la construcción de la cultura organizacional basada en aprendizajes, transformando su concepto de juventudes como “participantes” a “sujetas y sujetos políticos” en la definición más pura del concepto; capaz de generar esa transformación social que se busca desde su territorio individual y colectivo.

Esta adaptación y aprendizaje por lo que se contrasta no necesariamente surge de manera sistematizada, pero si intencionada, lo que orienta a construir formalmente esta cultura de aprendizaje organizativo, donde la teoría de cambio se convierte en el medio que permite generar los procesos de reflexión con base al contexto actual y el modelo adaptativo genera estas herramientas y estrategias de respuesta que permiten abordar de manera oportuna y efectiva las problemáticas a las que se enfrentan.

Para lograr la sostenibilidad dentro de las organizaciones que trabajan con y para juventudes es necesario establecer estructuras flexibles pero con definición de roles y distribución de cargas de manera equitativa, esto permitirá cuidar a la membresía así como en establecer estrategias más efectiva de seguimiento, además es importante que el monitoreo y trascienda de ser un requisito ya sea de cooperantes o aliados, y transformarse en una práctica que se convierta en una herramienta para generar cultura de aprendizajes dentro de las organizaciones que trabajan con juventudes, pero además generar formas de sistematización que sean flexibles lo cual está orientado a propiciar la sostenibilidad en las mismas.

CONCLUSIONES

1. Las Organizaciones de Sociedad Civil: Organización G y Colectivo C consideran importante la incorporación de retroalimentación a través de espacios de diálogos, encuentros, talleres, consultas o grupos focales; estos mecanismos si bien se implementan de manera distinta en cada organización ambas priorizan generar espacios activos de participación para las juventudes, estos hallazgos generan cambios significativos que modifican las lógicas de las intervenciones de sus proyectos y/o iniciativas generando aprendizajes dentro de la organización; sin embargo se evidencia que existe la necesidad de poder generar procesos que permitan la sistematización de sus aprendizajes ya que muchos suscitan de manera informal e incluso no intencionada priorizando estrategias que permitan dar seguimiento a sus hallazgos.
2. En relación al objetivo específico uno, la investigación contribuyó a identificar como Organización G y Colectivo C desarrollan sus sistemas de retroalimentación y aprendizaje, sin embargo se destaca que, cada una de estas organizaciones posee alcances diferenciados que surgen de las cualidades que poseen y de las limitaciones a las que se encuentran, OGES cuenta con un sistema más formal de registro lo que le permite estructurar sus procesos de seguimiento y monitoreo en la implementación de diferentes mecanismos de aprendizaje, esto ha permitido contar con una base de información sistematizada, sin embargo se identifica que existe todavía una brecha para la transformación de esta información y comunicación de hallazgos ya que no se cuenta con una estrategia consolidada para generar cultura de aprendizaje organizacional; por su parte, Colectivo C centra sus procesos de evaluaciones y monitoreos a través de prácticas de mecanismos horizontales y comunitarios que son muy efectivos en materia de generar participación crítica juvenil, sin embargo estos no suelen sistematizarse ni comunicarse dentro de los equipos, lo que genera que muchos de estos aprendizajes se pierdan a través de la fuga de talentos que se da por la dependencia del voluntariado puro como membresía. En ambos casos se identifica que es imperativos (desde sus razones de ser) generar participación de juventudes desde una escucha activa como un eje fundamental para la legitimidad de sus procesos.
3. En cuanto al segundo objetivo específico, esta investigación permitió develar limitaciones y desafíos que ambas organizaciones enfrentan a la hora de implementar sistemas de retroalimentación de aprendizajes, entre los más relevantes se destacan algunas limitaciones estructurales que parten desde sus fuentes de financiamiento, ya que esto representa para las organizaciones juveniles, percibiéndolo desde organizaciones más pequeñas como el colectivo hasta organizaciones legalmente establecidas como OGES, donde para la primera supone una brecha significativa ya que no cuentan con fondos permanentes que les permitan la sostenibilidad de sus procesos, así también genera una sobre carga en los equipos a cargo de implementar las iniciativas ya que no siempre puede existir un reconocimiento económico que supla necesidades básicas de sus membresías que fungen desde este rol de voluntariado, esto a su vez impacta a la incorporación de sistemas de retroalimentación ya que queda a la disposición del equipo de turno y mucho de este conocimiento no siempre es transmitido a su membresía extendida; por su parte en Organización G se identifica

que no siempre se puede contar con personal exclusivo para monitoreo y evaluación y esto también suele condicionarse a la exigencia de sus cooperantes.

Sin embargo estos no son las únicas limitantes a las que se enfrentan; a nivel interno existe una débil o nula cultura de aprendizaje, sin embargo este es un hallazgo bastante generalizado que es resultado del conjunto de barreras, ya que ambas organizaciones si identifican la importancia de incorporar y comunicar sus aprendizajes pero carecen de recursos desde financieros a metodológicos para su puesta en marcha, además de esto se evidencia la necesidad de contar con herramientas adaptables y actualización de planificación estratégica para poder medir el alcance y cambios en el tiempo. Las practicas adulto centristas sigue siendo una brecha latente dentro y fuera de la organización, desde ambas tratan de incorporar estrategias de relevos a nivel interno, pero desde algunas alianzas son relaciones de poder que suelen encontrar con frecuencia.

4. En cuanto al último objetivo, este análisis a través de las fuentes primarias y secundarias, evidencio que ambas organizaciones no solo muestran disposición de fortalecer sus sistemas de retroalimentación y aprendizajes, sino también, identifican la necesidad de generar una cultura organizacional, para ello es imperativo el establecimiento de estrategias y herramientas que sean adaptadas a sus contextos, metodologías y recursos disponibles. Entre estos elementos se recoge la prioridad de incorporar metodologías participativas accesibles, generar capacidades dentro de los equipos para identificar diferentes tipos de mecanismos que ya utilizan (o pueden utilizar) para generar procesos intencionados, incorporar la implementación de recursos tecnológicos de bajo costo que no impliquen generar gastos extras en los equipos, así como la generación de repositorios que permita la documentación de experiencias para replicabilidad; es decir que, aunque las organizaciones tengan la disposición de incorporar estos sistemas es necesario generar condiciones y capacidades dentro de sus membresías.
5. Desde el análisis de las prácticas de ambas organizaciones se identifica que la promoción e implementación de metodologías participativas a través de los mecanismos de aprendizajes que ya incorporaran, ha contribuido a fortalecer el sentido de pertinencia y la motivación de las juventudes tanto externas como de sus membresías, esto además funciona como herramienta para generar adaptabilidad en las y los jóvenes, donde se logra fomentar la innovación y la capacidad de respuestas ante los contextos cambiantes; abriendo paso al activismo¹²⁸ que genera una narrativa para la incidencia, donde posicionan problemáticas y necesidades reales a las que se enfrentan, esto es sumamente relevante ya que brinda esta orientación de la construcción de la cultura organizacional basada en aprendizajes, transformando su concepto de juventudes como “participantes” a “sujetas y sujetos políticos” en la definición más pura del concepto; capaz de generar esa transformación social que se busca desde su territorio individual y colectivo, esto además permite fortalecer liderazgos juveniles sostenibles en el tiempo, sin embargo, que estos sean efectivos, es importante contar con: acompañamiento, procesos de cualificación, construcción de enlaces y redes, así como el fortalecimiento de su autonomía y confianza.

¹²⁸ Mezcla de la palabra Arte y Activismo

6. En cuanto a componentes de sostenibilidad se concluye que ambas organizaciones incorporarán en sus procesos de retroalimentación desde un enfoque de innovación social y metodológica, esto ha permitido transformar prácticas y modos de aprender; la sostenibilidad de estos resultados debe de ser una prioridad a través de la comunicación dentro de las organizaciones de juventudes; esto permitirá a raíz de la teoría y hallazgos, no solo generar capacidad de adaptación sino también focalizar los recursos limitados con base a buenas prácticas, para ello es imperativo que su consolidación debe de trascender de acciones o proyectos puntuales y encaminarlo a procesos organizacionales de carácter permanente. El contexto que ambas organizaciones enfrentan en la actualidad (desde el registro en la nueva figura existente, hasta aspectos relacionado a la promoción de derechos), implica seguir generando estrategias de adaptación, en este sentido ambas organizaciones evidencian no solo la necesidad de generar procesos más sistematizados, sino también establecer mecanismos formales encaminados a que puedan seguir operando.
7. Finalmente, cabe destacar que el presente estudio culmina con un proceso de devolución y diálogo con las OSC participantes, lo cual es de extrema pertinencia ya que implica contemplar a las juventudes como sujetas de su propio desarrollo, la socialización del documento final permite que las organizaciones se apropien de los diagnósticos realizados, lo que brindó valoraciones importantes sobre la propuesta de aprendizaje organizacional. Este ejercicio de validación garantiza la pertinencia de las recomendaciones y deja abierta la ruta para una implementación efectiva, así como además se entrega la guía en formato editable para poder ser adaptada según las necesidades de las mismas, esto lo convierte en un documento vivo que responde a las problemáticas que se identificaron; dentro de estos procesos de dialogo surgió la propuesta de renombrar a las organizaciones del estudio para poder mantener las categorías de análisis sin que esto les represente algún riesgo.

RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos de esta investigación, en contraste con el análisis de teorías, fuentes primarias y secundarias de información se formulan las siguientes recomendaciones para organizaciones de sociedad civil que trabajan desde y para con juventudes:

1. Se recomienda que las organizaciones puedan fomentar procesos que permitan que la retroalimentación de aprendizajes se ejecute de forma más formal y que sus hallazgos sean sistematizados y alojados en repositorios compartidos con sus membresías, priorizando estrategias que permitan dar seguimiento a sus hallazgos.
2. Se presenta como valor agregado una guía “De experiencias a transformaciones: Guía para promover la cultura de aprendizaje en organizaciones de juventudes”, que surge a raíz de los resultados de la triangulación y análisis de información a partir de las fuentes primarias, esto en secuencia de brindar orientaciones a las organizaciones de estudio, así como a otras que trabajan con juventudes para poder incorporar y establecer lineamientos sobre como sistematizar sus aprendizajes sin perder de vista la flexibilidad de sus procesos.
3. Se sugiere poder integrar procesos de cualificación dirigido a la membresía de las organizaciones sobre evaluaciones participativas, gestión del conocimiento y sistematizaciones de experiencias, con el fin de fortalecer capacidades internas en los equipos y promover relevos intergeneracionales.
4. En materia de sostenibilidad se recomienda poder generar una planificación estratégica financiera que permita identificar fuentes de financiamiento, esto encamina a no depender únicamente de un cooperante, fortaleciendo la construcción de alianzas locales, nacionales e internacionales, destinando recursos para intencionar los procesos de retroalimentación.
5. Es imperativo poder asignar recursos que permitan el reconocimiento (monetario y emocional), así como la dignificación del voluntariado juvenil ya que este contribuye legitimar a las juventudes desde su rol político como sujetas y sujetos de derechos, esto contribuirá directamente a generar mayores aprendizajes colectivos partiendo del sentido pertinencia y de cuidado de las y los jóvenes.
6. Se sugiere poder realizar procesos de sensibilización (de manera interna con la membresía y externa con socios y actores locales) para la reducción de prácticas adulto centristas, esto permitirá a las organizaciones trascender hacia su rol protagónico como agentes de cambio y minimizar los ejercicios de poder consecuentes a los roles tradicionalistas; para ello también, es de suma importancia seguir fortaleciendo los mecanismos horizontales de aprendizaje y de comunicación.

7. Se recomienda poder establecer redes de intercambio con organizaciones juveniles y actores locales que permitan compartir experiencias y aprendizajes, generando espacios de diálogo entre pares que permitan la consolidación de estrategias y alianzas de intervención.
8. Se insta a generar una Repositorio colectivo que permita alojar de manera virtual aquellos modelos, documentos y sistematización de aprendizajes para que puedan ser consultados de manera inmediata; cada archivo alojado se orienta que debe de ser codificado de manera que sea entendible y accesible para la membresía de la organización.
9. Sistematizar de manera tradicional puede llegar a ser tedioso a la hora de consultar buenas prácticas, es por eso que es importante que, los formatos que se utilicen sean accesibles y creativos, de esta manera se facilita la consulta y se contribuye a generar replicas en otros contextos.
10. Ante la nueva ley de registro de agentes extranjeros se sugiere poder incorporar la gestión y asesoría legal como parte del aprendizaje organizacional, esto permitirá generar el cumplimiento de la misma, a través de la documentación de sus pasos, consultas y lecciones aprendidas; la adecuada gestión documental de sus procesos permitirá fortalecerles en materia de rendición de cuentas y de la participación juvenil.

ANEXO 1

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para la obtención de información relevante y pertinente a la investigación se tuvo un total de dos grupos focales y dos entrevistas, que fueron dirigidas a la membresía seleccionada mediante muestra no probabilística con el muestreo intencional o por criterio donde Tamayo especifica que en este tipo de muestra *“El investigador escoge deliberadamente los sujetos que considera más representativos o más informados sobre el fenómeno a investigar. No es al azar, sino racionalmente seleccionado.”*¹²⁹ Esto permitió obtener la información necesaria con base a la experiencia directa sobre los procesos de retroalimentación dentro de las OSC (membresía activa, asamblea, junta directiva, personas encargadas de ejecución de proyectos y/o otros jóvenes que forman parte de las OSC).

Tabla 12. Grupos focales

Grupos focales	Cantidad	Personas por Grupo
Organización G	1	4
Colectivo C	1	5
Total	2	9

Tabla 13. Entrevistas

Grupos focales	Rol	Cantidad
Organización G	Coordinador	1
Colectivo C	Gestora	1
Total		2

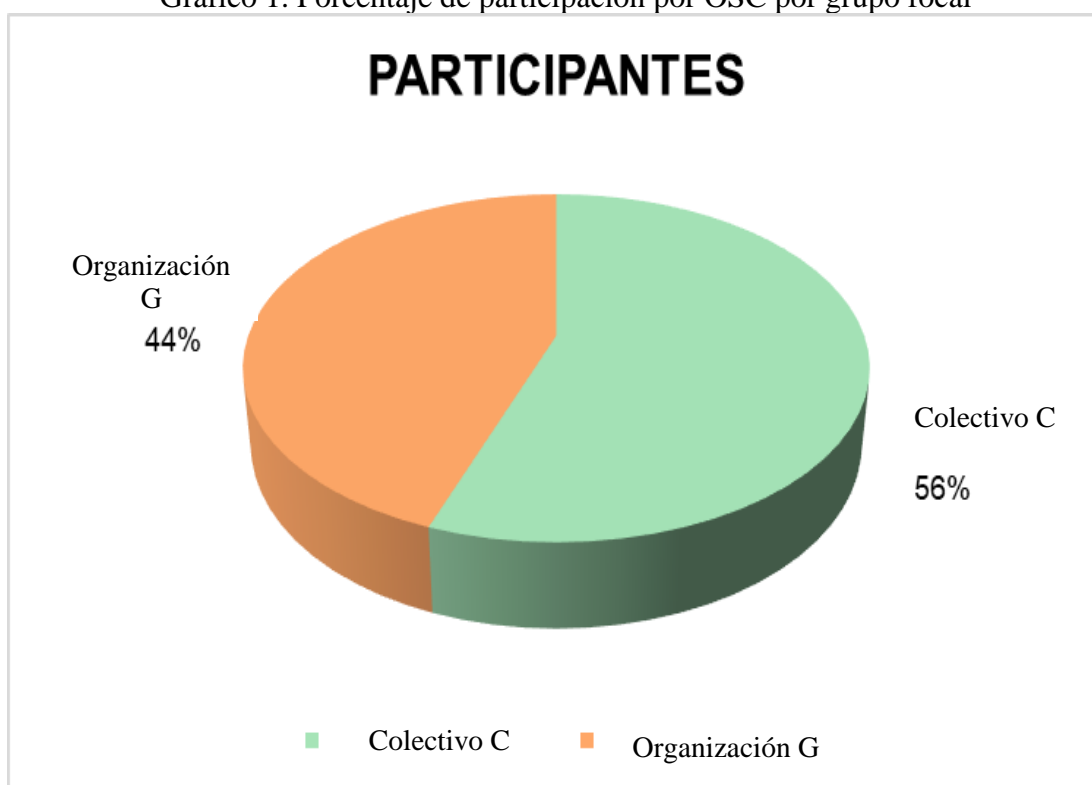
¹²⁹ Tamayo y Tamayo, Mario. 2001. El proceso de la investigación científica. 4a ed. México

ANEXO 2

PARTICIPACIÓN DE LEVANTAMIENTO GRUPO FOCAL

Se tuvo representatividad de ambas OSC que formaron parte de este estudio, tomando como referencia el número de membresía de cada una de las organizaciones; donde se solicitó que pudieran participar del levantamiento personas que conocieran o hayan implementado algún proceso de monitoreo o evaluación en cualquiera de las fases; bajo este punto de partida se realizaron dos grupos focales en donde participaron 9 personas de la membresía de ambas organizaciones (4 de Organización G y 5 de Colectivo C, obteniendo la siguiente representación:

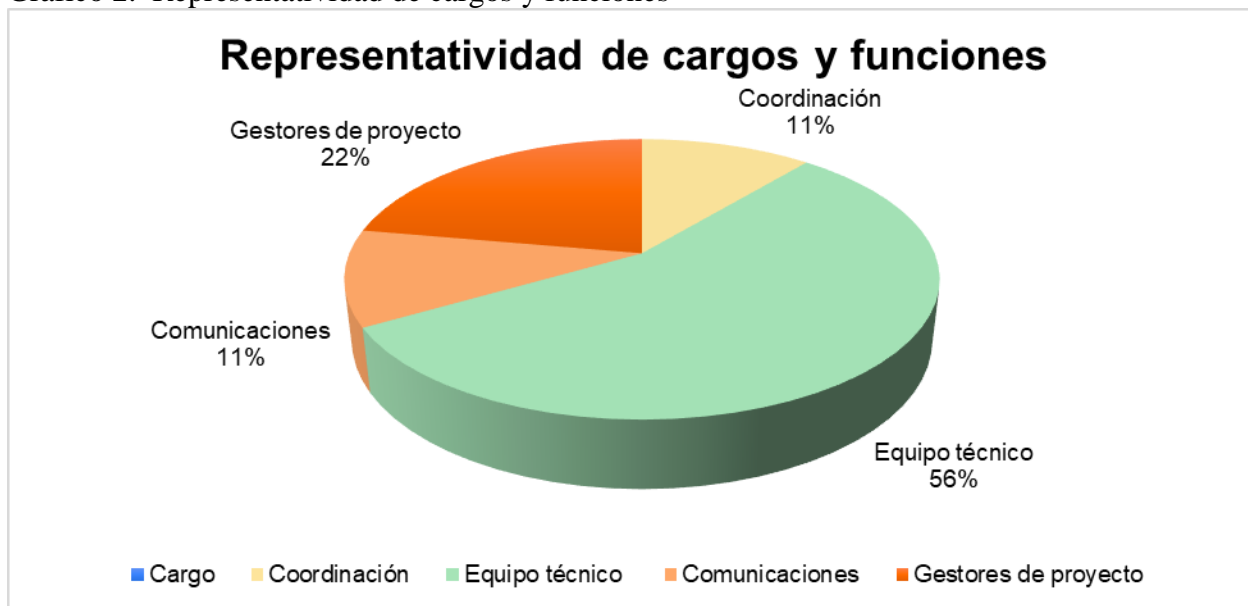
Gráfico 1. Porcentaje de participación por OSC por grupo focal



Fuente: elaboración propia partiendo de la información recolectada en el levantamiento de información.

Además de eso, se identifica que alrededor del 78% de las personas participantes pertenecen a equipos que están directamente relacionados con la implementación y el seguimiento de proyectos, se destaca que si bien solamente una persona pertenece a la coordinación, esto se debe a que solo una de las dos organizaciones cuenta con estructura de jerarquía vertical (pero de consulta), en el caso de Colectivo G su estructura de gobernanza es horizontal por lo que no cuentan con equipo de coordinación, sin embargo el 100% de la población participante del levantamiento y de esta organización ya mencionada pertenece a la asamblea general donde se toman las decisiones referidas a proyectos e implementación de iniciativas.

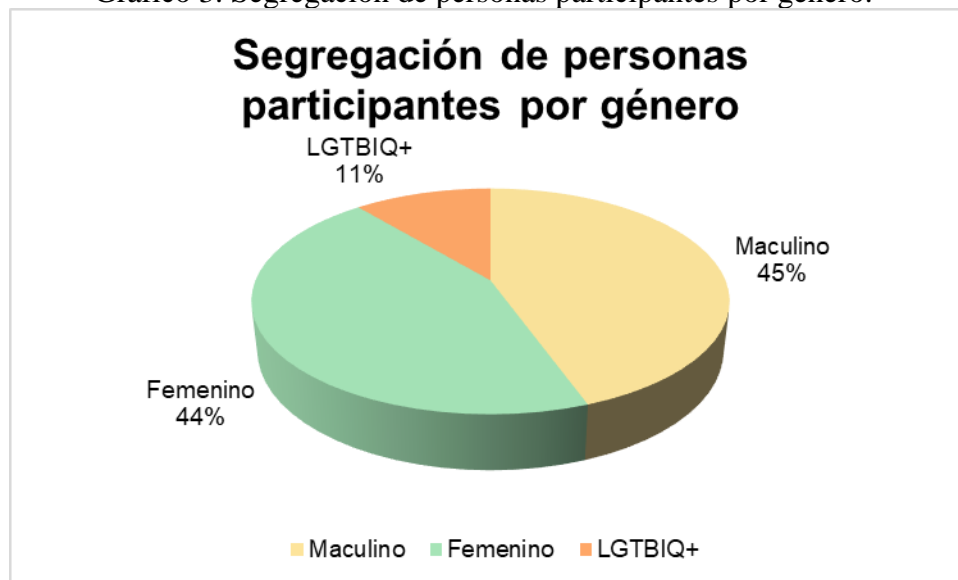
Gráfico 2. Representatividad de cargos y funciones



Fuente: elaboración propia partiendo de la información recolectada en el levantamiento de información.

En cuanto a la representatividad por género se identifica que el 44% de las personas que participaron del grupo focal son mujeres que se identifican como féminas, mientras que el 45% son hombres identificados con el masculino y solamente una persona del grupo se identifica parte de la comunidad LGTBIQ+.

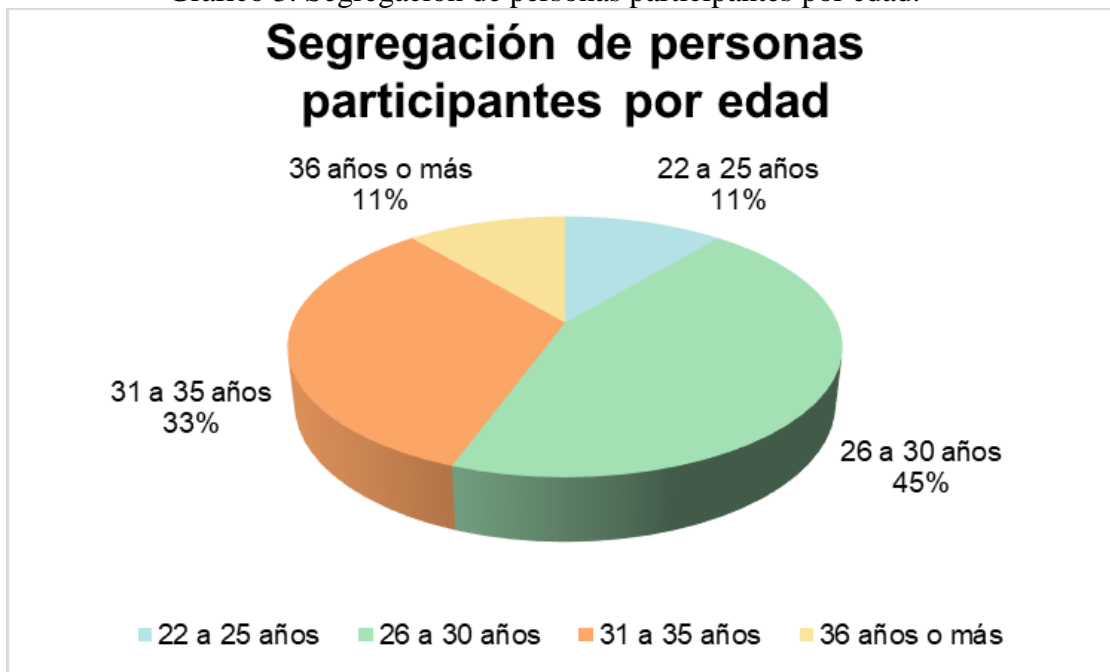
Gráfico 3. Segregación de personas participantes por género.



Fuente: elaboración propia partiendo de la información recolectada en el levantamiento de información.

En cuanto a la representatividad por edad, se encontró que el 89% de la población pertenece a la población de juventudes, mientras que solamente un 11% está fuera de este grupo, lo cual además permite inferir la incorporación del relevo intergeneracional dentro de la membresía activa y de las estructuras de gobernanzas tanto de Colectivo C como de Organización G.

Gráfico 3. Segregación de personas participantes por edad.



Fuente: elaboración propia partiendo de la información recolectada en el levantamiento de información.

ANEXO 2

PARTICIPACIÓN DE LEVANTAMIENTO DE ENTREVISTAS

Para la obtención Se realizaron dos entrevistas con las personas referentes de cada organización; dentro de los criterios para la selección se destacaron que fueran membresía activa de la OSC, que formaran parte de los equipos que ejecutan procesos de monitoreo y evaluación dentro de los proceso y/o proyectos, que conocieran aspectos fundamentales sobre como la organización reporta su alcance, tener un cargo relevante a la toma de decisiones, esto con el fin de condensar la información referida sobre procesos de retroalimentación y aprendizajes.

Gráfico 4. Segregación de personas participantes por organización



Gráfico 5. Segregación de personas participantes por cargo

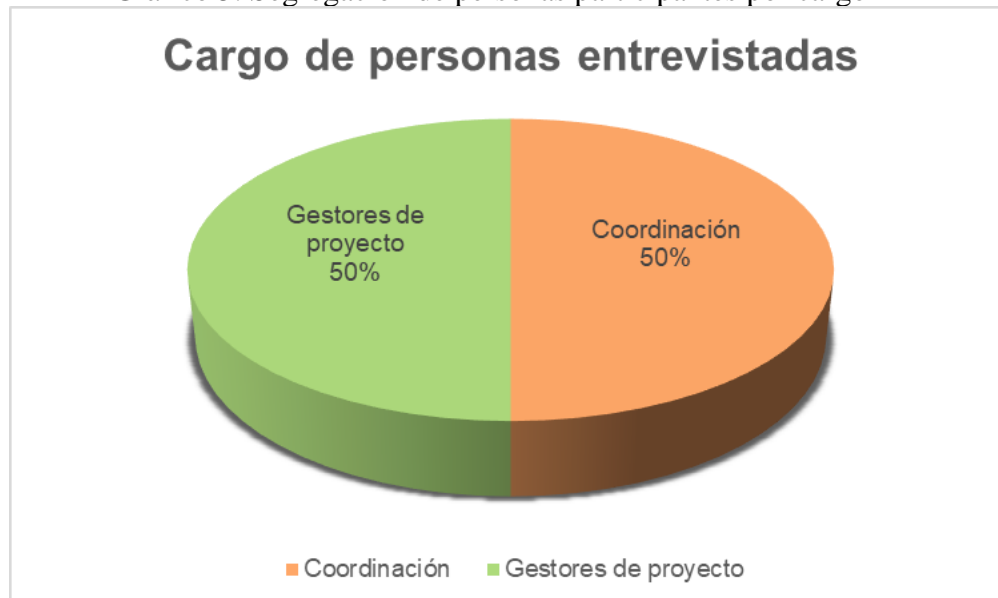


Gráfico 6. Segregación de participantes por sexo



ANEXO3

CONSENTIMIENTOS DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Para el proceso de levantamiento se garantizó contar con los consentimientos informados de las personas que participaron tanto de las entrevistas como de los grupos focales.

Captura de pantalla 1. Firma de consentimientos con iniciales

Preguntas Respuestas **9** Configuración

Consentimiento: Acepta participar en el grupo focal de forma voluntaria y comprende que la información que se le solicitará será utilizada únicamente para fines académicos y se manejará de manera confidencial, los nombres de las personas que participan en este levantamiento no serán divulgados en esta investigación ni datos sensibles relevantes a las mismas; se solicita poder grabar y/o tomar fotografías con fines de agilizar el tiempo destinado al grupo focal y documentar el proceso; toda la información obtenida será codificada bajo categorías y resguarda de forma segura. La duración de esta será de aproximadamente 1 hora. [Copiar gráfico](#)

9 respuestas



● Acepto
● No acepto

Al colocar **sus iniciales** en este formulario, usted declara que:

- Se le ha informado sobre el objetivo de la investigación.
- Esta de acuerdo en que se grabe la sesión, únicamente como respaldo para sistematizar las respuestas
- Acepta participar de forma libre y voluntaria.
- Comprende que la información proporcionada será tratada de forma **confidencial** y no se divulgarán datos personales.

9 respuestas

RCQS
RRRH
MD
AH
B.A.R.S
DG

Fuente: Captura de pantalla de base de datos de formulario en Google Forms. Documento no publicado, julio de 2025.

Captura de pantalla 2. Firma de consentimientos con iniciales

Preguntas Respuestas **2** Configuración

Objetivo: Explorar las percepciones y prácticas que personas claves dentro de las OSC poseen sobre los sistemas de retroalimentación y aprendizaje organizacional para la mejora de intervenciones dirigidas a juventudes.

Consentimiento: Acepta participar en la entrevista de forma voluntaria y comprende que la información que se le solicitará será utilizada únicamente para fines académicos y se manejará de manera confidencial, los nombres de las personas entrevistadas no serán divulgados en esta investigación ni datos sensibles relevantes a las mismas; por lo que toda la información obtenida será codificada bajo categorías y resguarda de forma segura. La duración de esta será de aproximadamente 30 minutos.

[Copiar gráfico](#)

2 respuestas



Categoría	Porcentaje
Acepto	100%
No acepto	0%

Al colocar **sus iniciales** en este formulario, usted declara que:

- Se le ha informado sobre el objetivo de la investigación.
- Esta de acuerdo en que se grabe la sesión, únicamente como respaldo para sistematizar las respuestas
- Acepta participar de forma libre y voluntaria.
- Comprende que la información proporcionada será tratada de forma **confidencial** y no se divulgarán datos personales.

2 respuestas

AH

B.A.R.S

Fuente: *Captura de pantalla de base de datos de formulario en Google Forms.* Documento no publicado, julio de 2025.

Por motivos de privacidad de datos no se comparten datos específicos, para mayor información solicitar data de respaldo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, Chris, y Donald A. Schön. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- Arnstein, Sherry R. “A Ladder of Citizen Participation.” *Journal of the American Institute of Planners* 35, n.º 4 (1969): 216–224.
- Asamblea Legislativa, República de El Salvador. *Ley General de Juventudes*. San Salvador: Gobierno de El Salvador, 2016.
<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/E6DD8653-E550-4D4D-BA50-71DD2054D7DC.pdf>.
- Ausubel, David P. *Psicología educativa: Un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas, 1983.
- Banco Central de Reserva de El Salvador. *VII Censo de Población y VI de Vivienda 2024: Informe de resultados*. San Salvador: BCR, 2024.
- Bertalanffy, Ludwig von. *Teoría General de los Sistemas: Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica, 1976.
- Cammarota, Julio, y Michelle Fine. “Youth Participatory Action Research: A Pedagogy for Transformational Resistance.” En *Children’s Rights and Education*, editado por Beth Blue Swadener et al., 155. Nueva York: Peter Lang, 2009.
- Capra, Fritjof, y Pier Luigi Luisi. *The Systems View of Life: A Unifying Vision*. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.
- Checkoway, Barry, y Lorraine M. Gutierrez. “Youth Participation and Community Change.” *Journal of Community Practice* 14, n.º 1–2 (2006): 17–31.
- Colectivo C. *Plan Estratégico Colectivo G2024–2028*. Ilobasco, El Salvador: Colectivo C, 2024.
- Cousins, J. Bradley, y Elizabeth Whitmore. “Framing Participatory Evaluation.” *New Directions for Evaluation* 2007, n.º 114 (2007): 87–94.
<https://doi.org/10.1002/ev.225>.
- Edwards, Michael, y David Hulme. *NGOs, States and Donors: Too Close for Comfort?* Nueva York: Palgrave Macmillan, 1997.
- Eyben, Rosalind, Irene Guijt, Chris Roche, y Cathy Shutt. *The Politics of Evidence and Results in International Development*. Rugby: Practical Action Publishing, 2015.
- FECAMYPE. “Fideicomiso FECAMYPE, inclusión financiera.” *Inclusión financiera*. 2023.
<https://www.fecamype.gob.sv/promocion-de-la-participacion-juvenil/>.

- Freire, Paulo. *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI Editores, 1970.
- Garzón Castrillón, Manuel A., y Andre L. Fisher. “Modelo teórico de aprendizaje organizacional.” *Pensamiento & Gestión* 24 (2008): 2–22.
- Gil, Rafael Reygadas Robles. “Surgimiento y participación de organizaciones de la sociedad civil en la transformación de México y algunos desafíos actuales, 1968–2020.” *Dialnet-Unirioja.es*. Consultado el 6 de agosto de 2025.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8471326.pdf>.
- Green, F., N. Axford, N. Eastmond, V. Berry, J. Mannes, K. Allen, L. Callaghan, y T. Hobbs. “Transporting an Evidence-based Youth Development Program to a New Country: A Narrative Description and Analysis of Pre-implementation Adaptation.” *Journal of Primary Prevention* 44, n.º 6 (diciembre 2023): 729–747.
<https://doi.org/10.1007/s10935-023-00742-2>.
- Gulati, Ranjay. “Alliances and Networks.” *Strategic Management Journal* 19, n.º 4 (1998): 293–317.
- Isaac Jauli, Enrique Reig. *Retroalimentación positiva*. Córdoba: Editorial Almuzara / LID Editorial, 2010.
- Jacinto, Claudia. *Juventud, trabajo y ciudadanía: experiencias de participación en América Latina*. Buenos Aires: IPE-UNESCO, 2010.
- Jara, Oscar. *Para sistematizar experiencias*. San José: Alforja, 1994.
- Jiménez Morales, Rommy Ivette. “Participación, construcción de ciudadanía juvenil y desarrollo territorial: algunas reflexiones.” *ECA: Estudios Centroamericanos* 78, n.º 773 (30 de junio de 2023): 75–97. <https://doi.org/10.51378/eca.v78i773.7939>.
- Kluger, Avraham N., y Angelo DeNisi. “The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory.” *Psychological Bulletin* 119, n.º 2 (1996): 254–284.
- Korten, David C. *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*. West Hartford: Kumarian Press, 1990.
- Krauskopf, Dina. *Adolescencia y juventud: de las teorías a las políticas*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2011.
- Kudva, Neema, y David Driskell. “Creating Space for Participation: The Role of Organizational Practice in Structuring Youth Participation.” *Community Development* 40, n.º 4 (diciembre de 2009): 367–380.

- Ladwson, Gerison. *The Evolving Capacities of the Child*. Florencia: Innocenti Research Centre, UNICEF, 2005. <https://www.unicef-irc.org/publications/384-the-evolving-capacities-of-the-child.html>.
- MEAL DPro. *Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo*. PM4NGOs, 2019.
- Movsisyan, Ani, et al. “Transporting an Evidence-based Youth Development Program to a New Country: A Narrative Description and Analysis of Pre-implementation Adaptation.” *PLoS ONE* (2019). <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10638196/>.
- Naciones Unidas. “Consejo Económico y Social Distr. general.” *Digitallibrary.un.org*. Consultado el 21 de junio de 2025. https://digitallibrary.un.org/record/541024/files/E_CN.3_2005_18-ES.pdf.
- OECD/DAC. *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*. París: OECD Publishing, 2019.
- Patton, Michael Quinn. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Nueva York: Guilford Press, 2011.
- Piaget, Jean. *La equilibración de las estructuras cognitivas: problema central del desarrollo*. Madrid: Morata, 1975.
- Organización G El Salvador. *Teoría de Cambio*. Suchitoto: OGES, 2020.
- Global Platforms*. Consultado el 26 de junio de 2025. <https://globalplatforms.org/platforms/el-salvador/plataforma-global-el-salvador>.
- Programa de Acción de Accra. *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y Programa de Acción de Accra*. s/f. Universidad Complutense de Madrid. Consultado el 21 de junio de 2025. <https://www.ucm.es/cooperacion-al-desarrollo-ucm/file/declaracion-de-paris>.
- Reguillo, Rossana. *Emergencia de culturas juveniles: estrategias del desencanto*. Buenos Aires: Norma, 2000.
- Senge, Peter M. *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica, 2005.
- Tober, Diane M., y Claire Brindis. “Applying Organizational Learning to Youth-Led Programs: A Case Study.” *Journal of Adolescent Health* 31, n.º 6 (2002): 480–487.
- United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). *The Challenge and Promise of Youth-led Development*. Nairobi: UN-Habitat, 2012.

Universidad de El Salvador. *Experiencias y modelos en gestión de proyectos de desarrollo en El Salvador*. Por Alicia Gabriela Cortez. San Salvador: Universidad de El Salvador, 2023.

Vogel, Isabel. *Review of the Use of “Theory of Change” in International Development*. Londres: UK Department for International Development (DFID), 2012.

Wendt, Alexander. *Social Theory of International Politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

Wiener, Norbert. *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge, MA: MIT Press, 1948.

3sEuskadi. *La mirada intergeneracional en las organizaciones del Tercer Sector Social: relaciones, relevo y convivencia*. Bilbao: Observatorio Vasco del Tercer Sector Social, 2023. <https://3seuskadi.eus/breve/la-mirada-intergeneracional-en-las-organizaciones-del-tercer-sector-social-relaciones-relevo-y-convivencia/>