



Sistematización de las lecciones aprendidas del proyecto

***“DIALOGUS. Fortaleciendo la capacidad de diálogo de los
jóvenes para la contraloría social de las políticas públicas”***

Pedro Argumedo

Marzo de 2020



Sistematización de las lecciones aprendidas del proyecto

**“DIALOGUS. Fortaleciendo la capacidad de diálogo de los
jóvenes para la contraloría social de las políticas públicas”**

Pedro Argumedo

Marzo de 2020

Índice

Resumen ejecutivo	i
1. El Proyecto Dialogus	1
1.1 Planteamiento del problema	1
2. Descripción del Proyecto Dialogus	3
3. El método de diálogo basado en liderazgo de la Teoría U y la formulación de políticas públicas.....	4
3.1. Teoría U: liderazgo y acción social.....	5
3.2. Formulación de políticas públicas.....	7
4. Los jóvenes propusieron 41 políticas públicas en 9 áreas de los ODS.....	9
5. Metodología para la sistematización de las lecciones aprendidas	15
6. Lecciones aprendidas de los grupos de diálogo juvenil.....	17
6.1. ¿Qué esperaba que ocurriera?.....	17
6.2. ¿Qué ocurrió o se logró en la práctica?	17
6.3. ¿Por qué se presentaron diferencias entre lo que programó y efectivamente sucedió?	18
6.4. ¿Qué funcionó? y ¿por qué funcionó?	19
6.5. ¿Qué no funcionó? y ¿por qué no funcionó?	20
6.6. ¿Qué haría diferente la próxima vez usted? y ¿qué podría haber mejorado y cómo? ..	20
Bibliografía	22
Anexo 1	23
Anexo 2	25





Índice de imágenes

1	Proyecto Dialogus: cronograma de actividades principales con los jóvenes	4
2	Objetivo general, específicos y métodos de formación de jóvenes	5
3	Teoría U: fases sensing, presencing, prototyping	6
4	Guía para la formulación de políticas públicas: fases	8
5	Dialogus: principales características de los 41 grupos de políticas públicas	10

Índice de cuadros

1	ODS 4. Educación de calidad: propuestas de política pública.....	12
2	ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas: propuestas de política pública.....	12
3	ODS 3. Acción por el clima:	13
4	ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles: propuestas de políticas públicas	14
5	ODS 10. Reducir las desigualdades: propuestas de política pública	14



Resumen ejecutivo

La Comisión Europea aprobó una subvención para el **“Proyecto “Dialogus. Fortaleciendo la capacidad de diálogo de los jóvenes para la contraloría social de las políticas públicas”**, el cual se enmarcó dentro del Instrumento Europeo para la Democracia y los Derechos Humanos (IEDDH), que se enfoca en promover la intensificación del diálogo político, para identificar medidas concretas orientadas a la búsqueda de soluciones a los problemas más apremiantes en los países.

El Proyecto Dialogus fue presentado por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y Visión Mundial El Salvador (VMES), para ser ejecutado en tres años. El objetivo principal de Dialogus es “contribuir a la promoción de los derechos humanos y la democracia en El Salvador, mediante el diálogo, la promoción de participación y contraloría social en adolescentes y jóvenes”. Por su parte, los objetivos específicos referido el primero a “Fortalecer capacidades de diálogo en jóvenes para despertar su interés en incidir activamente en el reconocimiento y protección de sus derechos” y el segundo “Fortalecer redes articuladas de jóvenes para el ejercicio de la ciudadanía, mediante la generación de propuestas, contraloría social de políticas públicas

El proyecto trabajó en el fortalecimiento de capacidades para el diálogo y la inclusión en la juventud, permitiendo que 1,000 adolescentes y jóvenes (470 hombres y 530 mujeres), representando a nueve departamentos con una composición de 60% del área urbana y 20% de la zona rural, adquieran las competencias para promover, defender y exigir sus derechos, y busquen la transformación social con el fortalecimiento de la democracia.

A los 1,000 jóvenes se les capacitó en técnicas de diálogo bajo la metodología de la Teoría U del Dr. Otto Scharmer, cuya esencia es transformar la consciencia y la escucha para generar posibilidades innovadoras de diálogo para el liderazgo social colaborativo entre los participantes. La Teoría U es una modalidad innovadora de diálogo y colaboración, que parte del hecho que las personas nos hemos desconectado ecológicamente, social y espiritualmente, y estamos generando resultados indeseados e insostenibles. Esto ocurre en El Salvador, y los jóvenes son uno de los segmentos de la población más afectados.

A los jóvenes se les capacitó en Formulación de Políticas Públicas (FPP), considerando que esta sería la primera vez en conocer sobre el tema, se diseñó una “Guía metodológica para la formulación e incidencia de políticas públicas estratégicas”, la cual se sustentó en un modelo práctico que basó el proceso de formulación en una secuencia estructurada de preguntas (por qué, qué, cómo, quiénes, cuándo, dónde, cuánto) que deberían ser respondidas a través de los talleres por cada grupo de jóvenes, y de esta manera se formulaba la política pública.

La metodología impartida sobre la escucha profunda a través del diálogo colaborativo buscó identificar lo que realmente más les importa a los jóvenes desde su interior, para así proponer políticas públicas que cambien esa situación que identificaron como problema. Es importante considerar, que el método no fue una encuesta o una asignación de un grupo de adultos hacia los jóvenes; la aplicación rigurosa del método Dialogus permitió encontrar los énfasis de los problemas que los jóvenes observan.



Los grupos de jóvenes elaboraron 41 propuestas de políticas públicas, las cuales responden a derechos humanos que ellos valoran. Las propuestas identificadas se clasificaron de acuerdo con el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) al 2030, resaltando que los temas elegidos se ubican en 7 categorías de los 17 de los ODS, estos fueron:

- i) Educación de calidad (ODS 4)
- ii) Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8)
- iii) Reducción de las desigualdades (ODS 10)
- iv) Ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11)
- v) Producción y consumo responsable (ODS 12)
- vi) Acción por el clima (ODS 13)
- vii) Paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 17)

Tradicionalmente las políticas públicas se generan de arriba hacia abajo, donde los jóvenes son receptores de las decisiones que se toman; con el Proyecto Dialogos se buscó que los jóvenes participaran activamente en la sociedad y que desde su posición puedan ser proponentes de políticas públicas. La metodología del diálogo tiene un efecto transformativo en la forma tradicional de resolver problemas, caracterizado por la polarización y el afincamiento de posiciones (esquema estas a favor de mí, o en contra de mí), hacia una forma de trabajo con un liderazgo colaborativo, en la cual los jóvenes son cocreadores de las nuevas soluciones, manteniendo el diseño de propuestas “de abajo hacia arriba”. Se aplicaron dos metodologías para sistematizar las lecciones aprendidas del proyecto (la Evaluación Después de la Acción y Retrospectiva), para lo cual se realizaron talleres, primero con el equipo técnico implementador, y luego se seleccionaron 10 grupos de jóvenes (41 en total) para conocer sus lecciones. A continuación, un breve resumen:

- Los jóvenes manifestaron que con los nuevos conocimientos adquiridos mejoraron su empatía y escucha con los demás compañeros del grupo, y disminuyó la violencia entre ellos. Los jóvenes señalaron que aprendieron lo valioso que es escuchar a sus compañeros, y lograr acuerdos consensuados, y no impuestos por el que más grita o golpea a los demás. Uno de los jóvenes entrevistados, señaló que los tímidos empezaron a hablar en confianza, y los más gritones cambiaron empezando a escuchar y respetar la opinión de todos. Algunos jóvenes manifestaron el deseo de que el proyecto continuara, para profundizar en soluciones más concretas, e incidir más para que las propuestas se implementaran a través de un mayor acompañamiento.
- Los grupos de jóvenes, evaluaron positivamente los conocimientos adquiridos, ya que les ayudó a trabajar mejor en grupo y dentro de su grado (más tolerancia), varios mencionaron que aplicaron lo aprendido en otros ámbitos (familias, comunidades). El método colaborativo, permitió una mayor fortaleza en la identificación del problema y en el prototipo de la solución; los grupos reconocieron la calidad de los facilitadores de FUSADES y VMES para impartir los



conocimientos, así como el apoyo y tutoría que les brindaron en cada taller. También destacaron, que asistir y ser parte de diferentes eventos nacionales entre jóvenes, y con funcionarios de la Cooperación Europea y otras instituciones, los empoderó más sobre la importancia del trabajo.

- Los grupos de jóvenes destacaron que funcionó bien el método de Dialogus, para valorar y respetar las opiniones e ideas de cada uno de ellos; el proceso implementado les permitió a través de la Teoría U, crear un diálogo abierto (mente, corazón y voluntad abierta). La metodología les ayudó a analizar, entender nuevos conceptos, y cómo elaborar una propuesta de solución de política pública; el apoyo oportuno de los facilitadores para formarlos y aclarar dudas, les permitió desarrollar innovadoras ideas de cómo resolver un problema. Una reflexión transversal en los grupos de jóvenes, fue que el proyecto les dejó una formación permanente para saber llevar un diálogo y escuchar profundamente a otros actores (callar la voz del juicio, cinismo y negación), enfocarse en formular propuestas apegadas a la realidad con evidencia, y les ayudó a entender y comprender más allá de lo que cada uno individualmente pensaba.
- Los equipos técnicos de FUSADES y VMES, encontraron que más del 90% de los jóvenes no contaban con formación en diálogo, ni con habilidades para identificar y solucionar problemas (formulación de políticas públicas). Por la identificación de problemas que realizaron los jóvenes a través de la conversación profunda que promueve la Teoría U, se encontró que los adultos desconocen los problemas que en el fondo le interesan a los jóvenes y muchos temas fueron muy diferentes a los que tradicionalmente se mencionan. Esta brecha revela el desacople que los jóvenes sienten sobre diferentes programas de gobierno que no atienden sus prioridades.
- En las instituciones de educación pública existe muy limitado acceso a Internet, esto impidió utilizar las ventajas de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en desarrollar más las redes entre los jóvenes del mismo grupo (25 integrantes) y entre grupos. La barrera a las TIC se hace más alta en las zonas rurales y fuera del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS).
- Para los grupos de jóvenes no funcionó bien la disponibilidad de tiempo para desarrollar las actividades, ya que estaban cumpliendo con tareas de la escuela o la universidad. Para los estudiantes de bachillerato les afectó la escasez de materiales en el complejo educativo (biblioteca) y de Internet para investigar.





1. El Proyecto Dialogus

Diferentes estudios han analizado las condiciones problemáticas sobre las cuales vive una parte importante de nuestra juventud; en los últimos años se han incrementado los programas para cambiar dicho panorama, pero aún la tarea está pendiente. Ante dicha situación, se ha propuesto un proyecto que surja desde los jóvenes, para que ellos identifiquen bajo innovadoras metodologías de diálogo y liderazgo social, los problemas que más les apremian, y se les capacite para que ellos formulen políticas públicas para resolver los problemas que más les aquejan. A continuación, se ilustrará la situación problemática de los jóvenes, basado en diferentes estudios, para luego describir en qué consistió el proyecto, y cuáles fueron las principales metodologías implementadas.

1.1. Planteamiento del problema

Los jóvenes y adolescentes en el país representan el 28% de la población total, alcanzando 1.9 millones en 2018 (DIGESTYC 2019). Es una proporción muy importante, la cual se incrementa a 59.6% si consideramos a todos los menores de 29 años. El Salvador seguirá favorecido por el bono demográfico, ya que la población potencialmente activa supera a la inactiva (hasta 2033), pero plantea desafíos sobre la calidad de vida presente y futura de dicho estrato poblacional. De acuerdo con el Indicador de Privación Multidimensional de la Juventud (IPM-J), el cual determinó que uno de cada siete jóvenes (13.3), experimentó una privación para su bienestar, dificultando su transición hacia la edad adulta, por lo que se deben identificar políticas públicas integrales (OECD Development Center 2017).

Los jóvenes son un segmento muy vulnerable, siendo afectado principalmente por la violencia, ya que la tasa de homicidios en jóvenes es superior en 53.4%, con respecto a la población adulta (periodo 2007-2017); asimismo, se

estima un alto costo en pérdidas derivadas por la violencia en jóvenes que asciende entre US\$605 millones a US\$828 millones, equivalentes a 2.4% y 3.3% del PIB (PNUD 2018). También más del 60% considera nada fácil encontrar una oportunidad de empleo (CONJUVE 2011); al contrastar la valoración que hacen los jóvenes de su situación comparada con la de sus padres, se observa que ellos consideran que se encuentran mejor en términos de las oportunidades para estudiar 46% y oportunidades de ser feliz 28%; no obstante, consideran que están peor que sus padres referido a seguridad ciudadana 65%, oportunidades para encontrar empleo 64% (CONJUVE 2011).

De acuerdo con estadísticas de la Policía Nacional Civil (PNC), la tasa de muerte violenta de mujeres fue de 13.5% por cada 100,000 habitantes en 2017, situándose entre las más altas del mundo; se estima que de los homicidios por género un 44% fueron mujeres jóvenes en el periodo 2007 a 2017; también los embarazos no deseados en niñas y adolescentes es muy alto, cerca de 21,400 casos en 2016 (PNUD 2018). Los resultados de la primera Encuesta Nacional de Violencia contra la Mujer (DIGESTYC 2018), mostró que un 33.8% había sido víctima de violencia en el último año, y un 67.4% manifestó haber sufrido a lo largo de la vida. Las mujeres jóvenes de 15 a 29 años experimentaron la mayor tasa de violencia 45.8%, respecto a las adultas de 30 a 64 años siendo 29.4%, de acuerdo con cifras de la PNC un 38% de las víctimas de homicidios tenían entre 15 y 24 años. Los departamentos con mayor violencia de género fueron Morazán 44%, Usulután 40% y San Vicente 39%. Al clasificar el tipo de violencia que sufrieron las mujeres fue la psicológica 22.9%, seguida de la sexual 11.3%, y física 5.7%.

Se estima que 49.1% de las personas jóvenes salvadoreñas entre 18 y 29 años de edad no ha finalizado su educación media o bachillerato en 2017, lo cual reduce la probabilidad de encontrar empleo y de recibir los ingresos suficientes para salir de condiciones de vulnerabilidad que genera la pobreza (PNUD 2018). Las tasas de matrícula neta en educación secundaria fue 37.9% y bruta en





terciaria 30.9% en 2014, si bien aumentaron en la última década, se encuentran muy lejos de la cobertura universal (OECD Development Center 2017). La tasa de deserción escolar se mantiene alta 10.1% para educación media; la deserción aumenta con la edad, ya que dejan la escuela para trabajar y generar ingreso para el hogar, se encontró que los jóvenes que viven con la familia nuclear tienen menor probabilidad de desertar de la escuela; pero, la deserción está fuertemente correlacionada con la situación económica (OECD Development Center 2017),

Los jóvenes representan el 32.5% de la población económicamente activa, PEA (3,004,990 personas), mientras la tasa de desempleo del país fue 6.3% (190,724), de los cuales el 42% son jóvenes de 16 a 24 años (DIGESTYC 2019). Sobre el caso de los jóvenes, se destaca que uno de cada cuatro jóvenes no estudia ni trabaja (NINI), siendo una de las tasas más altas en América; para el caso de las mujeres el 30% son NINI, mientras que en los hombres es menor 19% (BID, Espacio Público e IDRC 2018). La mayor tasa de las mujeres jóvenes NINI, se ve influenciada por patrones culturales negativos ya que las dejan para el cuidado doméstico, y la falta de educación y abusos han causado una alta tasa de embarazo en adolescentes. Los análisis muestran que existen un alto grupo de jóvenes que buscan empleo y no encuentran, y se convierten en NINI pero ajenos a su voluntad, ya que por el bajo crecimiento económico no encuentran empleo. La tasa de informalidad en los jóvenes fue 73.2%, más alta que el promedio nacional, y supera considerablemente al promedio de América Latina (43.2%) (OECD Development Center 2017). Un problema que enfrentan los jóvenes, es que un 70% de los que laboran reciben un salario inferior al mínimo de ley.

Un problema que registra El Salvador, es su alta polarización, lo cual dificulta el diálogo y los acuerdos para mejorar las condiciones de vida. La Universidad de Salamanca a través de su observatorio para evaluar la calidad de las democracias en América Latina (Élites 2014) señala que “El Salvador se presenta como uno de los países

de América Latina con mayor polarización ideológica, tanto en términos de la ciudadanía como de élites y partidos políticos”. Por tanto, un reto muy importante, es establecer un método innovador para un diálogo efectivo, y por ello es fundamental aplicar los nuevos avances en dichas metodologías que promueven un liderazgo para el cambio social en los jóvenes. Es importante tener en cuenta que muy pocos jóvenes (6.7%) participan en alguna organización juvenil, de acuerdo con la Encuesta de Resiliencia Juvenil; por tanto, un desafío será motivar estratégicamente para que se sumen a participar 1,000 jóvenes.

Otro aspecto importante, a tener en cuenta en la formación de los jóvenes, es que no reciben técnicas para trabajar en grupo tanto en las escuelas, como en las universidades. Todos los estudiantes, independientemente de su grado escolar, en las materias que cursan deben hacer cada mes un trabajo de grupo, pero la forma tradicional puede ser que cada estudiante se agrupe en 5 miembros, o que el profesor establezca una norma para formarlos (de cinco en cinco de acuerdo con la lista de estudiantes). Estos métodos, no llevan técnicas de cómo trabajar, y generalmente uno o dos son los que trabajan, la excepción es cuando todos logran trabajar. El Proyecto Dialogus, un componente fuerte son las técnicas para trabajar en grupo enfocado en un liderazgo colaborativo. Esto es un cambio sustancial e importante, y la era de la Cuarta Revolución Industrial, lo que se propone es formar a las personas con habilidades blandas, siendo dos críticas el liderazgo y el trabajo en equipo (Banco Mundial 2019).

Cambiar esta realidad significa un gran esfuerzo nacional en términos de diseño de políticas públicas; pero es fundamental escuchar a los jóvenes, o el mejor de los casos, será brindar metodologías para que ellos las identifiquen y cocreen en conjunto las soluciones más viables acorde con sus necesidades. El presente proyecto busca justamente esto último, es decir, promover a los jóvenes a ser constructores e implementadores de las medidas que les brindarán un mejor futuro; para que estas sean consideradas en las discusiones que mantienen los adultos.



2. Descripción del Proyecto Dialogus

La Comisión Europea aprobó una subvención para el proyecto “Dialogus. Fortaleciendo la capacidad de diálogo de los jóvenes para la contraloría social de las políticas públicas”; el cual se enmarcó dentro del Instrumento Europeo para la Democracia y los Derechos Humanos (IEDDH), que se enfoca en promover la intensificación del diálogo político, para identificar medidas concretas orientadas a la búsqueda de soluciones a los problemas más apremiantes en los países.

El Proyecto Dialogus fue presentado por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y Visión Mundial El Salvador, para ser ejecutado en tres años. El objetivo principal de Dialogus fue “contribuir a la promoción de los derechos humanos y la democracia en El Salvador, mediante el diálogo, la promoción de participación y contraloría social en adolescentes y jóvenes”.

El proyecto trabajó en el fortalecimiento de capacidades para el diálogo y la inclusión en la juventud, permitiendo que 1,000 adolescentes y jóvenes (470 hombres y 530 mujeres) entre 15 a 24 años), de nueve departamentos con una composición de 60% del área urbana y 20% de la zona rural, adquieran las competencias para promover, defender y exigir sus derechos, y busquen la transformación social con el fortalecimiento de la democracia.

Este proyecto se enmarca en el Programa Multianual 2014-2020 de la Comisión Europea para El Salvador, particularmente al objetivo estratégico de apoyar en los procesos de democratización y desarrollo sostenible del país, ya que reforzará los esfuerzos de participación con miras a la inclusión social, al buen gobierno y la promoción de los derechos humanos, poniendo al sector juventud como principal actor.

El proyecto contempla alcanzar dos objetivos específicos, con sus respectivos resultados y acciones, así:

- Objetivo específico 1 (OE1). Fortalecer capacidades de diálogo en jóvenes para despertar su interés en incidir activamente en el reconocimiento y protección de sus derechos
 - Resultado 1. Jóvenes vinculados con mecanismos de incidencia nacional y territorial que promueven y defienden los derechos civiles, económicos, políticos y sociales
 - Actividades: 1.1 identificación de espacios de diálogo existentes; 1.2 campaña publicitaria digital para promover la inscripción en Dialogus; 1.3 implementación de la escuela de diálogo a líderes del proceso; 1.4 proceso de replicar la escuela de diálogo hacia los jóvenes; 1.5 procesos de fortalecimiento para la organización de colectivos juveniles; 1.6 concurso dirigido a jóvenes sobre nuevas formas de diálogo basado en las TIC; 1.7 jóvenes realizando prácticas de diálogo basadas también en las TIC.
- Objetivo específico 2 (OE2). Fortalecer redes articuladas de jóvenes y adolescentes para el ejercicio de la ciudadanía, mediante la generación de propuestas, monitoreo y contraloría social de políticas públicas.
 - Resultado 2 (R2). Redes juveniles organizadas ejerciendo ciudadanía mediante la generación de propuestas, el monitoreo y contraloría social a favor de la conciliación pacífica y la participación política.
 - Actividades: 2.1 definición de Agenda política pública de los grupos organizados de jóvenes para la incidencia en espacios de participación; 2.2 acompañamiento técnico para la búsqueda de información e incidencia en políticas públicas; 2.3 elaboración de





propuestas con base en problemáticas priorizadas; 2.4 campaña publicitaria sobre la importancia de la contraloría social desde la juventud; 2.5 creación de un portal visual como repositorio de todo el proyecto; y 2.6 Foro nacional juvenil para presentación de propuestas a candidatos de elecciones municipales, legislativas y presidenciales

El cronograma de actividades del proyecto (imagen 1), inició capacitando al *staff* ejecutor en las metodologías de Diálogo colaborativo en Teoría U, y en formulación de políticas públicas, género y derechos humanos; simultáneamente se construyeron las alianzas con las instituciones educativas y con organizaciones no gubernamentales (ONG) para seleccionar a los 1,000 jóvenes. Posteriormente, durante 14 talleres de trabajo los 41 grupos se reunían una vez por mes, primero para

capacitarse en diálogo colaborativo y luego en formulación de políticas de las políticas públicas; con ambos métodos elaboraron su propuesta de política pública.

3. El método de diálogo basado en liderazgo de la Teoría U y la formulación de políticas públicas

Para fortalecer las capacidades de los jóvenes en derechos humanos y democracia, mediante el diálogo, se establecieron dos objetivos específicos, cada uno requería una metodología de trabajo particular. Para el objetivo uno, de fortalecer las capacidades de diálogo se seleccionó la innovadora Teoría U que promueve el

Imagen 1
Proyecto Dialogus: cronograma de actividades principales con los jóvenes



Fuente: elaboración propia



liderazgo colectivo para cocrear soluciones nuevas que emergen de la colaboración de todos. Para el objetivo dos, de fortalecer redes para la generación de propuestas de políticas públicas, se diseñó un programa de capacitación en formulación de políticas públicas (imagen 2).

3.1. Teoría U: liderazgo y acción social

A los jóvenes se les capacitó en la metodología de la Teoría U del Dr. Otto Scharmer, cuya esencia es transformar la consciencia y la escucha para generar posibilidades innovadoras de diálogo y cogeneración entre los participantes. El Dr. Scharmer es profesor en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), director del Instituto MIT Ideas, y cofundador del Instituto Presencing; él es un investigador de la acción global, que trabaja con diferentes líderes de gobiernos, empresas internacionales y organizaciones no gubernamentales. El Dr. Scharmer plantea visionariamente que vivimos en una época de fracasos institucionales generalizados en términos de la pobreza, desigualdad, violencia, cambio climático; por tanto,

desarrollar soluciones innovadoras demanda un nuevo liderazgo colectivo más consciente y estratégico (Scharmer 2007).

La Teoría U es una modalidad innovadora de diálogo y colaboración, que parte del hecho que las personas nos hemos desconectado ecológicamente, social y espiritualmente, y estamos generando resultados indeseados e insostenibles. Esto también ocurre en El Salvador, y los jóvenes integran uno de los segmentos de la población más afectados. La Teoría U propone que la calidad de los resultados que creamos a partir de nuestras acciones en los sistemas sociales, dependen de la calidad de la consciencia que alcanzan los participantes del sistema. Generalmente, una trampa en nuestros países se debe a un liderazgo mal concebido para hacer los cambios, ya que se piensa que una persona tiene que implementar su idea y bloquear la de los demás; esto, se ha traducido en retrocesos o estancamientos, y lo que se plantea es construir un liderazgo colaborativo con acción social. Sobre el nivel de consciencia, el Dr. Scharmer plantea tres tipos claves para el liderazgo colaborativo:

Imagen 2
Objetivo general, específicos y métodos de formación de jóvenes



Fuente: Elaboración propia





- Consciencia de sí mismo, esto se logra con técnicas prácticas
- Consciencia del valor de conectar y colaborar con los demás, se establecen dinámicas de interacción en los grupos para que cada integrante se conecte y colabore
- Consciencia del ecosistema, en el que todos estamos interconectados, esto permite cocrear de una manera diferente

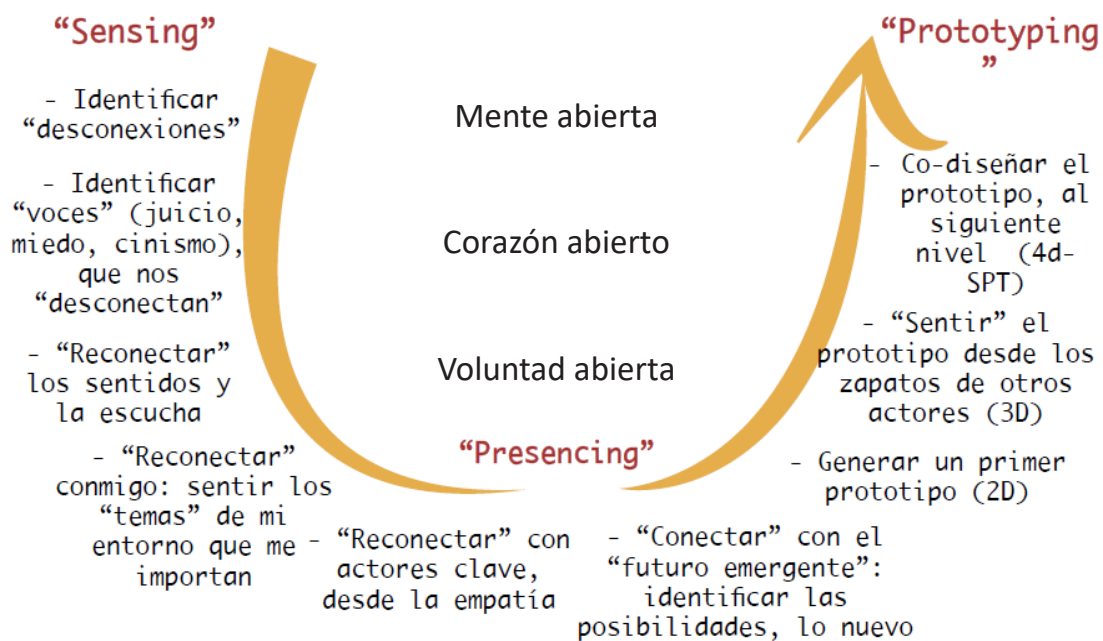
La Teoría U busca fortalecer un liderazgo para un cambio que transforme el problema identificado en una oportunidad. Sobre el liderazgo, plantea que la mayoría de líderes son incapaces de reconocer los hábitos estructurales que frenan el cambio en sus instituciones; esto puede cambiar en función de una escucha más profunda entre todos, para lograr cogenerar lo nuevo.

Para capacitar a los jóvenes en diálogo se elaboró una guía metodológica con todas las técnicas que se aplicarían (Pucci, de la Fuente, Carpio 2017). Hay tres grandes fases en la Teoría U (imagen 3), y estas fueron enseñadas

a los jóvenes y aplicadas para desarrollar un diálogo colaborativo en los 41 grupos que estaban integrados por 25 participantes cada uno.

- **Sensing.** Es la primera fase y aplica técnicas para lograr una escucha profunda, las técnicas aplicadas con los jóvenes fueron para dejar las ideas del pasado, y abrir su mente y corazón. Se busca que los participantes eliminen los frenos que limitan el diálogo cocreativo, para ello se aplican técnicas para neutralizar tres tipos de voces que evitan conectar con otras personas: i) la voz del juicio, es decir cuando los participantes no opinan porque temen que su opinión será etiquetada bajo un juicio (ejemplos: “ya sé que eso no funciona”, “eso es tonto”), esto se combate con mente abierta-provocando la curiosidad; ii) voz del cinismo, algunos se bloquean ante la posibilidad que otros no estén de acuerdo con lo que se opina, se emitan valoraciones “eso opina porque es ignorante, o arrogante”, esto se neutraliza generando un ambiente de empatía con corazón abierto; iii) voz

Imagen 3
Teoría U: fases sensing, presencing, prototyping



Fuente: Dialogus



del miedo, son frases que nos generan temor al sugerirnos que cambiemos nuestro rol (ejemplo: “eso implica perder mi estatus”), promoviendo coraje se logra combatir el miedo. Esta fase, es la parte izquierda de la U, permite que cada uno de los integrantes del grupo alcance su interior, y este abierto a escuchar el interior de los demás, basado en el respeto y con curiosidad.

- **Presencing.** Se aplican técnicas para autoconectarse consigo mismo, y dejar viejos paradigmas, para encontrarnos con lo que realmente valoramos en el presente sin prejuicios, cinismos y miedos. Todos los integrantes empiezan a identificar lo más importante en este momento de su juventud, y empiezan a emerger una nueva forma de ver nuevas soluciones, en un contexto de empatía con los compañeros.
- **Prototipado.** Es cogenerar un proyecto sobre la base de una idea que viene de todos los participantes, sin dejarse frenar por miedos o barreras mentales; en ese momento se generan soluciones innovadoras, viables, y de una manera rápida. Es una forma de solventar un problema, planteando una solución rápida. Esto es diferente al método tradicional, en el cual se investiga profundamente, y en la mayoría de veces genera una “parálisis por análisis”, es decir no se propone nada. A los jóvenes se les brindan diferentes técnicas para que el prototipo sea una cocreación del grupo.

Cada grupo de los 41, recibieron la capacitación, cada uno a través de estas técnicas logró identificar lo que más le afectaba en sus condiciones de vida, y sin prejuicios, miedos y cinismos; entre los 25 integrantes, definieron un prototipo de solución muy práctico e innovador. La metodología busca, que a cada uno se le valore, se le respete, se le escuche, se le agregue valor con otro comentario propositivo.

Bajo el método de la Teoría U, los 1,000 jóvenes se empoderaron entre ellos mismos, sintieron que las riendas para construir un nuevo país, se sustentaba en un diálogo colaborativo, en el cual todos aportan, todas las opiniones cuentan, y el futuro que emerge es responsabilidad de todos. Los jóvenes rompieron y dejaron atrás la polarización, que provoca una paralización por el irrespeto de las ideas de los demás, y una cultura de exclusión, ya que se eliminó la práctica de un mal entendido liderazgo que se basa en hacer lo que “yo propongo”, y se pasó hacia un liderazgo colaborativo a hacer “lo que nosotros acordamos”.

3.2. Formulación de políticas públicas

Los 1,000 jóvenes que participarían en Dialogus se seleccionarían de los centros escolares con bachillerato, y estudiantes de diferentes instituciones técnicas, universitarias, u organizaciones no gubernamentales. Por tanto, para la mayoría sería su primera experiencia en formulación de políticas públicas (FPP), en consideración de lo anterior, se diseñó una “Guía metodológica para la formulación e incidencia de políticas públicas estratégicas” (Argumedo 2017), la cual se sustentó en un modelo práctico que basó el proceso de formulación en una secuencia estructurada de preguntas (por qué, qué, cómo, quiénes, cuándo, dónde, cuánto) que al ser respondidas por cada grupo, se formulaba la política pública (Desille 2012) (imagen 4). Si bien la guía, tenía un sentido muy práctico, mantenía los fundamentos de la formulación, basados en Subirats y Knoepfel (2008), Roth (2009), y Scartascini y Franco (2014).

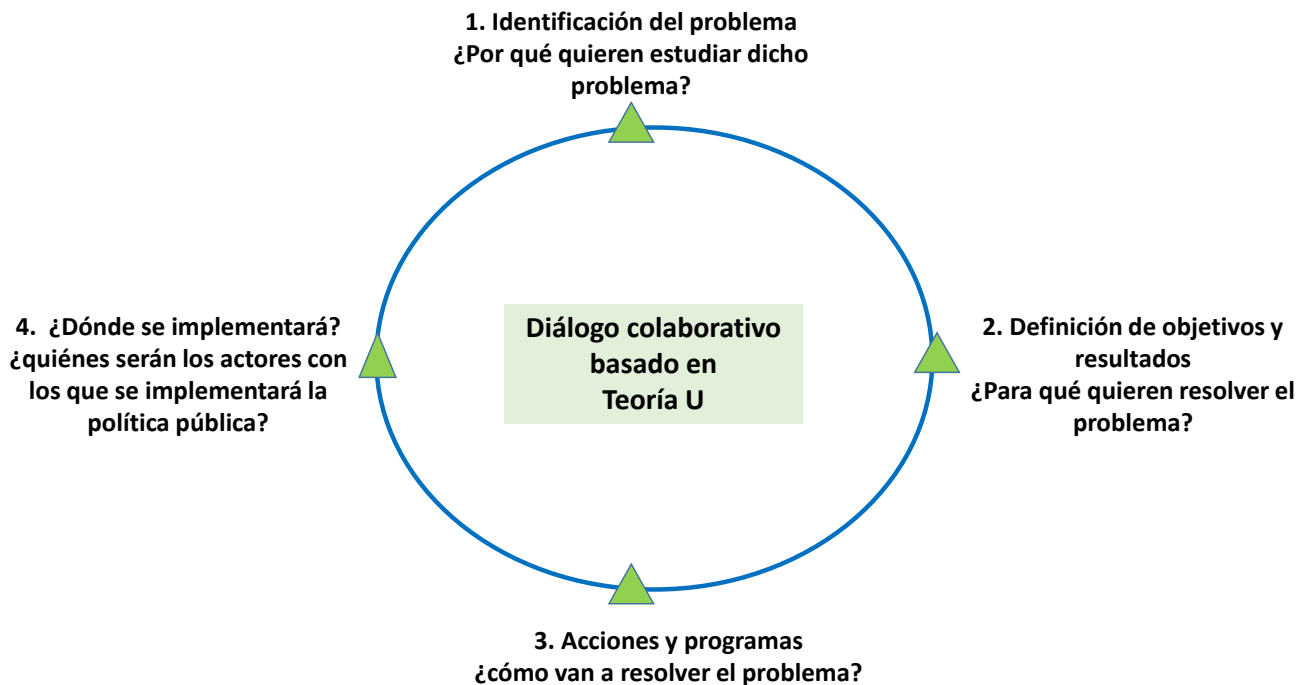
Es importante destacar que la guía de formulación de política pública, contemplaba dos ejes transversales relativos a derechos humanos y género, para los cuales se definía una guía metodológica¹, que permitía sistematizar los dos componentes durante el proceso de formulación.

¹ La guía metodológica sobre Género fue elaborada por Lidia Vásquez del Centro de Investigación y Estadística (CIE) y la guía sobre derechos humanos fue preparada por Carolina Quinteros del Departamento de Estudios Sociales (DES), ambas de FUSADES.





Imagen 4 Guía para la formulación de políticas públicas: fases



Fuente: elaboración propia

Una característica muy distintiva del proceso de FPP, fue que se basó en las técnicas de diálogo de la Teoría U, por tal razón los 41 grupos mantuvieron un proceso de cocreación y colaboración continua. Esta característica, es un elemento muy diferente, sobre otros ejercicios de formulación que se han realizado en el país. La guía contemplaba la siguiente estructura de preguntas, para formular la política (ver ejemplos de las propuestas de las políticas en <http://dialogussv.org/>):

- i. Identificación del problema - ¿Por qué quieren estudiar dicho problema? Es una tarea demandante cuando son 25 estudiantes de cada grupo que tienen que ponerse de acuerdo; este proceso se realizó durante la formación de la teoría U, a través del sensing y precensing; por lo que la identificación fue de manera colaborativa y basada en un diálogo profundo entre

los integrantes. También incluyó talleres sobre derechos humanos y género, así se garantizó que desde un inicio la formulación contara con dicha valoración. Se destaca, que este método generó que varios temas fueran, en sí mismo, problemas de los jóvenes asociados con derechos humanos o género.

Bajo el método de la guía de FPP, los grupos respondieron en diferentes talleres a la pregunta ¿Por qué quieren estudiar dicho problema? Construir la respuesta les demandó entrevistar a especialistas del tema y estudiar documentos, con los cuales redactaron: los antecedentes del problema (si era reciente o estructural); impactos deseados, es decir, cómo visualizaban hacia dónde debería orientarse el cambio e identificaron a quiénes beneficiarían; actores públicos y privados que pueden ser aliados para resolver el problema.



- ii. Definición de objetivos y resultados - ¿Para qué quieren resolver el problema? Se acompañó a los jóvenes en su definición, a través de transmitirles que los objetivos establecen lo que se desea lograr con la implementación de la política pública; al mismo tiempo, los objetivos integran y orientan todos los esfuerzos en términos de recursos humanos, financieros y de gestión.

Los objetivos son el vínculo entre la solución del problema y sus causas, y comprende también su enlace a las prioridades establecidas en el marco del cumplimiento de los derechos humanos y políticas de género. En la capacitación se les brindó apoyo para que los objetivos fueran bajo el método SMART: específico (specific), medible (measurable), alcanzable (achievable), realizable (realista), temporalmente definido (time bound).

Para cada objetivo específico, se les solicitó que identificaran un resultado, es decir que expresaran lo que esperaban lograr como tipo meta. Este ejercicio, demandó tiempo, pero contribuyó a enfocar mejor el impacto de su trabajo.

- iii. Acciones y programas - ¿cómo van a resolver el problema? Entre los objetivos específicos y los resultados esperados, se deberán identificar las actividades o programas a realizar que permitirán alcanzar los objetivos y resolver el problema. Esta fase es fundamental, y puede incidir en reformular los objetivos para hacerlos más realistas con lo que efectivamente se puede hacer, y también volver a exponer los resultados.

Debido al limitado tiempo disponible, se solicitará que se redacte una acción o dos acciones. Las acciones o programas operativos deberán comprender los ítems siguientes: definición de la meta (especifica número de beneficiarios); identificar las instituciones públicas o privadas que deben participar; identificar metodologías a implementar nacional o internacional; identificar

tiempo que podría tomar la implementación; y mensurar los costos que demandarán.

- iv. Ámbito geográfico ¿dónde se implementará? Se recomienda colocar un mapa que identifique el ámbito de intervención de la política pública, si es nacional, departamental o municipal. También, será importante documentar con datos generales del lugar, población, actividades productivas principales, escolaridad, acceso a servicios sociales básicos.
- v. Ámbito temporal ¿cuándo se implementará la política pública? En función de las acciones, se podrá distinguir el tiempo que tomará implementar las medidas. Se recomienda realizar una breve explicación, y construir un cronograma en el cual se identifiquen las acciones, con sus respectivas actividades. La unidad de tiempo dependerá de la naturaleza de la propuesta, pueden ser semanas, meses o años.
- vi. Aliados socios ¿quiénes serán los actores con los que se implementará la política pública? Una tarea crítica, identificar los actores que serán parte de la solución del problema, y distinguir su grado de responsabilidad. Los actores se pueden distinguir en diferentes ámbitos: alcaldías, Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, cooperantes, centros educativos, organizaciones.

4. Los jóvenes propusieron 41 políticas públicas en 9 áreas de los ODS

Los 41 grupos de 25 jóvenes participaron en 14 talleres de trabajo (4 horas), por medio de los cuales se les capacitó en diálogo colaborativo Teoría U, formulación de políticas públicas, género, y derechos humanos. El método de trabajo fue recibir una parte conceptual y la mayor parte





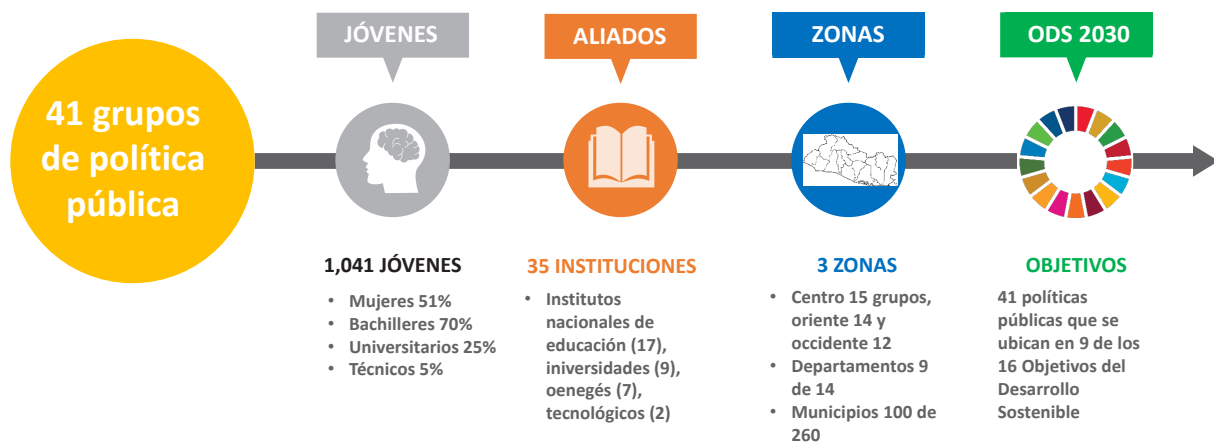
del tiempo se aplicaron técnicas de trabajo de grupo para que formularan la política pública; esto se intercaló con otras actividades como recibir expertos sobre el tema particular de estudio, asistir a eventos de presentación de los avances, o preparación de presentaciones públicas.

Para la selección de los jóvenes, el equipo técnico de Dialogus construyeron alianzas con 35 instituciones ubicados en las tres zonas del país (occidente, centro y oriente), con una participación similar entre hombres y mujeres, y la selección de temas estaban asociados con los ODS (imagen 5). A continuación, un análisis más detallado de los componentes:

- **Jóvenes estudiantes 1,041.** La mayor participación fue de mujeres con 51% y hombres 49%. Se destaca que aproximadamente un 70% eran jóvenes que estudiaban en las instituciones de bachillerato; un 25% pertenecían a las universidades aliadas; y 5% provenían de institutos técnicos de formación. Sobre los
- **Instituciones aliadas 35.** Se firmaron acuerdos con 35 instituciones representativas del país, que comprendían universidades (9), institutos nacionales de educación (17), organizaciones gubernamentales (7), institutos técnicos (2). También, se destaca que otras entidades apoyaron en diferentes actividades del proyecto.

jóvenes y las instituciones, es importante señalar que ambos contribuían con tiempo adicional y las instituciones con la infraestructura (aulas y equipo de proyección). Es importante destacar, que la formación en diálogo y políticas públicas en ningún caso pasó a formar parte de las notas de evaluación en cada una de las instituciones, los jóvenes siempre mantuvieron su participación a lo largo de los 14 talleres (uno por mes), lo cual evidencia que su interés estaba correlacionado con el valor que ellos le asignaban al nuevo conocimiento aprendido, y al trabajo de grupo que alcanzaban; se puede decir, estaban empoderados.

Imagen 5
Dialogus: principales características de los 41 grupos de políticas públicas



Fuente: Elaboración propia



- **Zonas geográficas 3.** Los 41 grupos de jóvenes estaban representados de la manera siguiente: zona central 15 grupos, zona oriental 14, y zona occidental 12. También se destaca que se trabajó en 9 de los 14 departamentos del país, y en 100 municipios de los 260 que lo conforman. Los jóvenes en su mayoría fueron del área urbana 54% y rural 46%.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 7).** La metodología impartida sobre la escucha profunda a través del diálogo colaborativo buscó identificar lo que realmente más les importa a los jóvenes desde su interior, para así proponer políticas públicas que cambien esa situación que identificaron como problema. Es importante considerar, que el método no fue una encuesta o una asignación de un grupo de adultos hacia los jóvenes; la aplicación rigurosa del método Dialogus permitió encontrar los énfasis de los problemas que los jóvenes observan. Muchas veces se menciona, que existe un desacople entre lo que proponen las personas que dirigen el país, y lo que los jóvenes les aqueja; este fallo, se genera por la falta de escucha, ya que generalmente se sustituye por una encuesta que tiene preestablecidas ciertas respuestas que los jóvenes deben llenar, y en función de la que obtenga el mayor porcentaje, esa resulta -a veces- la política pública que se implementa. Pero este método puede ser impreciso, ya que no se ha tomado el tiempo para entender lo que a la juventud realmente le importa. Dialogus contribuye con esta pieza de información para el análisis, evaluación y ajuste de los énfasis de políticas públicas desde los jóvenes.

Las 41 propuestas de políticas públicas se han clasificado utilizando el marco de los ODS al 2030, lo que permitió centralizar en 7 de los objetivos de los ODS que son 17; estos fueron:

- i. **ODS 4, Educación de Calidad.** Plantea que las personas tengan acceso universal a la educación secundaria y terciaria, que las personas cuenten con habilidades para el trabajo, así como formación en derechos humanos, que se aumenten las becas para estudiantes de escasos recursos, y se formen mejor a los docentes.

El ODS 4, contó con el mayor número de grupos de jóvenes que eligieron la educación, 15 en total, representando el 37% de los temas. Se hace notar por regiones, la zona central aportó 9 grupos, lo seleccionaron como una de sus principales preocupaciones y elaboraron una propuesta; la zona occidental, también registró la mayor preocupación ya que 5 grupos la seleccionaron. Por otra parte, 10 grupos provenientes de las universidades lo eligieron, luego estuvieron los institutos nacionales 3 y las oenegés 2 (cuadro 1).

Los temas que más les preocupan a los jóvenes son la calidad de la educación y su pertinencia, para lo cual se plantearon principalmente políticas públicas para reformar la currícula; una segunda área de preocupación son los fondos para educación para ampliar cobertura y las limitadas becas para estudiantes con limitados recursos; y la formación de los docentes.

- ii. **ODS 17, Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.** Se plantea que se deben reducir todas las formas de violencia, poner fin a toda violencia y maltrato contra los niños, combatir la delincuencia organizada, promover el estado de derecho, eliminar la corrupción, garantizar el acceso a información pública.

Los grupos que trabajaron en este objetivo fueron 9, principalmente de la zona oriental del país (7) y dos en occidente (cuadro 2).





Cuadro 1
ODS 4. Educación de calidad: propuestas de política pública

	Propuesta política pública	Grupo-Institución	Zona
1	Mayor inversión en formación docente para mejorar la calidad educativa	Escuela Superior de Economía y Negocios	Centro
2	Adecuación de la malla curricular de primero a noveno grado	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas	Centro
3	Reforma de la currícula educativa de primero a noveno grado	Universidad de El Salvador	Centro
4	Fortalecimiento de la calidad educativa en la zona rural de El Salvador	Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer	Centro
5	Fortalecimiento de la asignación de fondos al presupuesto educativo del sistema público en El Salvador	Universidad Francisco Gavidia	Centro
6	Reestructuración de la currícula de estudio de kínder a tercer grado de educación básica. "Programa Creciendo Juntos"	Universidad Evangélica de El Salvador	Centro
7	Mayor inversión en formación docente para mejorar la calidad educativa	Junior Achievement	Centro
8	Sistema nacional de becas	IEPROES	Centro
9	Acceso a educación superior para jóvenes del área rural	Universidad Francisco Gavidia	Occidente
10	Escuela Municipal de formación en derechos de juventudes	Centro Educativo Doctor Arturo Romero	Occidente
11	Programa de formación en derechos de juventud	Centro Escolar Montes 4	Occidente
12	Educación alternativa a través de medios tecnológicos	Iglesia Más Que Vencedores	Occidente
13	Formación en educación política para estudiantes de educación media	Universidad de Oriente UNIVO	Oriente
14	Escuela Municipal de Formación Política	Universidad Francisco Gavidia Santa Ana	Occidente
15	Mecanismos de transparencia que promuevan el acceso a la información de procesos municipales.	Universidad Luterana Salvadoreña	Centro

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas: propuestas de política pública

	Propuesta política pública	Grupo-Institución	Zona
1	Política Municipal de Prevención de la Violencia del Municipio de Apastepeque	Instituto Nacional de Apastepeque	Oriente
2	Política Municipal de Prevención de la Violencia del Municipio de Tepetitán	Complejo Educativo Pedro Pablo Castillo	Oriente
3	Política Municipal de Prevención de la Violencia del Municipio de San Vicente	Red de jóvenes Visión Mundial en San Vicente	Oriente
4	Política Municipal de Prevención de la Violencia del Municipio de Ciudad Barrios	Instituto Nacional de Ciudad Barrios	Oriente
5	Política Municipal de Prevención de la Violencia del Municipio de Chinameca	Instituto Nacional de Chinameca	Oriente
6	Política Municipal de Prevención de la Violencia del Municipio de Ozatlán	Instituto Nacional de Ozatlán	Oriente
7	Revitalización de Espacios Públicos Seguros	Complejo Educativo Juan José Cañas	Occidente
8	Programa Municipal para el mantenimiento de espacios públicos en función de la prevención del riesgo social.	Instituto Nacional de Atiquizaya	Occidente
9	Política de Protección de la Niñez del Municipio de San Francisco Javier	Instituto Nacional de San Francisco Javier	Oriente

Fuente: Elaboración propia



Los temas de violencia analizados por los diferentes grupos, hacían prevalecer el problema con las maras y el control territorial, luego la inseguridad ante asaltos y robos. Pero también, destacaron la violencia de género, la violencia en el hogar, en las colonias, y en las escuelas (*bulling*). Debido a la alta tasa de homicidios y rentas, esto provoca que las otras expresiones de violencia se minimicen, pero también son limitantes para el desarrollo de las libertades de los jóvenes.

- iii. ODS 13, Acción por el clima. Se propone contener y revertir el impacto negativo del cambio climático, sobre el aumento de los mares, climas más extremos; en lo cual las personas pobres serán las más afectadas. Para ello promueve más educación ambiental, fortalecimiento de la institucionalidad ambiental, y cumplir el convenio sobre cambio climático de Naciones Unidas.

Las propuestas planteadas por los grupos fueron 5 (12% del total), proviniendo de la zona centro 2, oriente 2, y occidente 1. Los temas se enfocaron a protección de ríos, reutilizar desechos sólidos, protección de bosques, y formación medioambiental. Las

propuestas emergieron de las escuelas (2), oenegés (2) y de grupo *ad hoc* (cuadro 3).

- iv. ODS 11, Ciudades y comunidades sostenibles. El mundo se ha venido urbanizando, siendo las ciudades un eje de transformación a base de comercio, cultura, ciencia, productividad y desarrollo social. Las ciudades enfrentan el reto de ofrecer vivienda universal, transporte asequibles y sostenibles, redoblar los esfuerzos para salvaguardar el patrimonio cultural, aumentar la urbanización inclusiva, promover zonas verdes y espacios públicos, fortalecer el desarrollo urbano, nacional y regional, y poner en práctica el Marco de Sandai para la reducción del riesgo de desastres.

Los grupos de jóvenes seleccionaron 6 temas asociados con las ciudades de sus municipios (15% del total), en los cuales se marca la necesidad de disponer de más espacios en las ciudades para un esparcimiento más integral, a través de temas relacionados con promover la identidad de los municipios, generar espacios para la participación de los jóvenes en la toma de decisiones municipales, promoción de actividades musicales y culturales, y desarrollo de espacios culturales (cuadro 4).

Cuadro 3
ODS 3. Acción por el clima: propuestas de política pública

	Propuesta política pública	Grupo-Institución	Zona
1	Política Municipal de Medio Ambiente	Instituto Nacional Sarbelio Navarrete	Oriente
2	Política Municipal de Protección de los ríos del Municipio de Ciudad Barrios	Instituto Nacional de Ciudad Barrios	Oriente
3	Programa Municipal para la sensibilización sobre protección del medio ambiente	Complejo Educativo Copapayo	Occidente
4	Medio Ambiente: reutilización de desechos	Misceláneos	Centro
5	Ordenanza Municipal para la Protección de Árboles	Complejo Educativo José Simeón Cañas	Centro

Fuente: Elaboración propia





Cuadro 4
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles: propuestas de política pública

	Propuesta política pública	Grupo-Institución	Zona
1	Programa municipal para la creación de ligas deportivas juveniles	Centro Escolar Playa San Diego	Centro
2	Mecanismos de participación ciudadana en espacios de toma de decisión de las municipalidades.	Universidad Pedagógica de El Salvador	Centro
3	Promoción de la identidad cultural del municipio de San Vicente	Redes Juveniles San Vicente	Oriente
4	Programa de Desarrollo Juvenil en Música	Centro Escolar Juan Ramón Uriarte	Occidente
5	Rescate de valores culturales a través de la música	Centro Escolar Santa Eduvigis	Occidente
6	Extensión de Centro de Desarrollo Integral Casa Maya	Centro de Desarrollo Juvenil Casa Maya	Occidente

Fuente: Elaboración propia

- v. ODS 10, Reducción de las desigualdades. Concomitante con la reducción de la pobreza, debe ir la disminución de las desigualdades, el desfavorecimiento a grupos y la marginación. Un reto es promover la inclusión de las personas independientemente de su edad, discapacidad, raza; promover la igualdad de oportunidades, facilitar la migración y movilidad ordenada.

Tres grupos de jóvenes identificaron temas relacionados con el problema de la desigualdad, y estos se situaron en el oriente del país. Los enfoques fueron sobre mejorar

las condiciones municipales para la movilidad de personas con falta de capacidad de movimiento, y para el establecimiento de una política de género (cuadro 5).

- vi. ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico. Se refiere a la promoción de un crecimiento alto e inclusivo, a través de generar empleo decente para hombres, mujeres, jóvenes, y personas con discapacidad.

Un grupo identificó la promoción de convenios para el empleo juvenil, reflejando

Cuadro 5
ODS 10. Reducir las desigualdades: propuestas de política pública

	Propuesta política pública	Grupo-Institución	Zona
1	Política de inclusión para personas con discapacidad	ITCA-FEPADE Zacatecoluca	Oriente
2	Política Municipal de Inclusión de Género	Instituto Nacional Sarbelio Navarrete	Oriente
3	Política de inclusión para personas con discapacidad del municipio de San Vicente	Instituto Nacional Sarbelio Navarrete	Oriente

Fuente: Elaboración propia



la preocupación por la falta de oportunidades, con el alto desempleo juvenil. Este tema fue presentado y trabajado por una ONG “Jóvenes súper pilas de Izalco”, ubicados en el occidente del país.

- vii. ODS 12, Producción y consumo responsable. Este componente hace referencia a la producción y consumo sostenible, con un uso eficiente de los recursos.

Un grupo de jóvenes seleccionó la alimentación bajo el tema “Centros penales alimentariamente autosostenibles con base en la agricultura”, lo cual hace referencia a buscar un equilibrio entre la producción y el consumo estable.

5. Metodología para la sistematización de las lecciones aprendidas

Tradicionalmente las políticas públicas se generan de arriba hacia abajo, donde los jóvenes son receptores de las decisiones que se toman; con el Proyecto Dialogus se buscó que los jóvenes participaran activamente en la sociedad y que desde su posición puedan ser proponentes de políticas públicas. La metodología del diálogo tiene un efecto transformativo en la forma tradicional de resolver problemas, caracterizado por la polarización y el afinamiento de posiciones (esquema estas a favor de mí, o en contra de mí), hacia una forma de trabajo con un liderazgo colaborativo, en la cual los jóvenes son cocreadores de las nuevas soluciones, manteniendo el diseño de propuestas “de abajo hacia arriba”.

Para sistematizar los impactos del objetivo general del proyecto enmarcado en la promoción de derechos

y democracia a través del diálogo de los jóvenes; y simultáneamente, evaluar el alcance de los objetivos específicos, referido el primero a “Fortalecer capacidades de diálogo en jóvenes para despertar su interés en incidir activamente en el reconocimiento y protección de sus derechos” y el segundo “Fortalecer redes articuladas de jóvenes para el ejercicio de la ciudadanía, mediante la generación de propuestas, contraloría social de políticas públicas”. Se aplicaron dos metodologías complementarias: a) la Evaluación Después de la Acción (EDA) (AAR, por sus siglas en inglés, *After Action Review*, ver ODI (2013), Salem-Schatz (2010) y UNICEF (2015); b) Retrospectiva, UNICEF (2015).

La complementariedad se explica en términos que AAR se realiza cuando el proyecto está en curso, mientras que EDA se realiza al final del proyecto. Las preguntas son similares entre ambos métodos, el AAR permite incorporar ajustes al proyecto en camino, mientras que EDA genera lecciones para futuras iniciativas (UNICEF 2015). La metodología AAR se realizó en diciembre de 2018, participaron el equipo implementador de FUSADES y Visión Mundial El Salvador (VMES); mientras que la metodología EDA se aplicó en septiembre y octubre de 2019, y se seleccionaron 10 grupos (de los 41 grupos), que representaban las tres zonas del país oriente (5), centro (2) y occidente (3).

Las metodologías AAR y EDA, son herramientas utilizadas para el aprendizaje organizacional, las cuales buscan la evaluación continua del desempeño organizacional, viendo los éxitos, así como los fracasos, y asegurando que haya aprendizaje continuo. Las metodologías son herramientas sencillas que facilitan la evaluación, y funcionan juntando a un equipo de trabajo en un ambiente honesto y abierto. Esta práctica permite convertir el aprendizaje inconsciente en algo explícito, ayuda a construir confianza entre los miembros del equipo y a superar temores y errores (el anexo 1 presenta una guía de implementación de las metodologías). De manera complementaria, también se implementó una guía para realizar entrevistas a los involucrados desarrollada como herramienta en el U-LAB (anexo 2).





La esencia de las metodologías es reunir un grupo relevante de actores (staff del proyecto y jóvenes que formaron los grupos), para evaluar los resultados esperados del proyecto (R1 si se fortalecieron las

capacidades de diálogo de los jóvenes, y R2 si se fortalecieron las redes de jóvenes para proponer políticas públicas). Para cada resultado esperado del proyecto se formularon las siguientes preguntas:

i) Método AAR, para el staff de FUSADES y Visión Mundial

Pregunta	Objetivo
¿Qué se esperaba que ocurriera? ¿Qué ocurrió en la práctica? ¿Por qué hubo diferencias?	Estas preguntas establecen una comprensión compartida del trabajo que se está evaluando. El facilitador debe animar y promover discusión alrededor de estas preguntas. En particular, se deben explorar las divergencias respecto al plan.
¿Qué funcionó? ¿Qué no funcionó? ¿Por qué?	Estas preguntas generan reflexión sobre los éxitos y fracasos durante la ejecución del proyecto. La pregunta “¿por qué?” genera comprensión sobre las causas de raíz de los éxitos y los fracasos.
¿Qué haría usted diferente la próxima vez?	El propósito de esta pregunta es identificar recomendaciones prácticas para la acción. El facilitador pide a los miembros del equipo respuestas claras y concisas.

ii) Método EDA, para los grupos de jóvenes

1.	¿Qué se logró realmente? (eficiencia, se logró alcanzar el objetivo)	R1. Fortalecer capacidades de diálogo jóvenes	R2. Fortalecer redes articuladas de jóvenes
1.1	¿Fueron las actividades suficientes en tiempo y clases/apoyo para lograr?		
1.2	¿Las actividades de apoyo se realizaron en el momento adecuado?		
1.3	¿Se cumplieron los plazos?		
2.	¿Qué funcionó bien o no? y ¿por qué?	R1. Fortalecer capacidades de diálogo jóvenes	R2. Fortalecer redes articuladas de jóvenes
3.	¿Qué haría diferente la próxima vez, para funcionar mejor?		
3.1	¿Cuáles problemas internos y externos obstaculizaron el proyecto? ¿Cómo pudieron haber sido vencidos?		
3.2	Sabiendo lo que sabemos ahora, ¿qué haríamos de manera diferente para mejorar los resultados?		



La metodología se aplicará con diversos grupos y en forma individual:

1. Equipo principal del proyecto conformado por personal de FUSADES y VMES, se aplicará en una reunión con todo el equipo.
2. Diez subgrupos de jóvenes (facilitados por FUSADES y VM).
3. Entrevistas individuales con involucrados en el proyecto.

6. Lecciones aprendidas de los grupos de diálogo juvenil

Para sistematizar las lecciones aprendidas se seguirá la secuencia de las preguntas de las metodologías AAR y EDA, redactando el análisis que corresponde a las respuestas por separado de los miembros del staff de FUSADES-VMES, y los 10 grupos de jóvenes entrevistados.

6.1. ¿Qué esperaba que ocurriera?

- El staff FUSADES y VMES, esperaba que más instituciones que trabajan con jóvenes fueran proclives a sumarse como aliados al Proyecto Dialogus. Se tenía, al inicio del proyecto, la expectativa que más instituciones aceptarían sumarse como aliados, pero fueron menos y tomó tiempo conformar los grupos; esto se debe probablemente a que las instituciones con jóvenes no están acostumbradas a formar parte de iniciativas más amplias, y no les abren el espacio para que los jóvenes participen en dichas redes. Esto puede explicar, también, por qué existe tan escaso involucramiento de jóvenes 6.7% que participan en alguna organización juvenil (PNUD 2018). Otro aspecto

que se esperaba, era un mayor nivel de conocimiento y habilidades de parte de los jóvenes para investigar, esto demandó un mayor tiempo no programado en el proyecto, para fortalecer ciertas bases y nivelar las capacidades.

El *staff* esperaba que el método innovador del diálogo colaborativo en Teoría U, aumentara la proactividad de los jóvenes en construir propuestas, y que desarrollaran nuevas formas de entendimiento, como el diálogo cocreativo; y que esto rompiera con una norma de polarización en los grupos de trabajo. Con las nuevas habilidades de liderazgo y trabajo colaborativo para la acción social, se preveía unas propuestas sobresalientes de parte de los jóvenes. Por lo espaciado del tiempo para impartir los 14 talleres, uno por mes para cada grupo, se tenía el temor de una alta deserción de los jóvenes.

- Los grupos de jóvenes tenían la expectativa de aprender sobre derechos humanos y género, de desarrollar las habilidades de hablar en público y superar los miedos, también aprender a dialogar e interactuar con otros actores.

6.2. ¿Qué ocurrió o qué se logró en la práctica?

- Los equipos técnicos de FUSADES y VMES, detectaron que más del 90% de los jóvenes no cuentan con formación en diálogo y formulación de políticas públicas. La mayoría de jóvenes no contaban con experiencias previas de participación en proyectos o redes de apoyo juvenil; los jóvenes carecen de formación para identificar y solucionar problemas.

Por la variedad de temas acordados y la identificación de los principales problemas considerados por los jóvenes, se puede considerar que la sociedad en general desconoce los problemas que los jóvenes valoran, y las soluciones que consideran acordes con





sus necesidades. Por la identificación de problemas que realizaron los jóvenes a través de la conversación profunda que promueve la Teoría U, se encontró que los adultos desconocen los problemas que en el fondo le interesan a los jóvenes y muchos temas fueron muy diferentes a los que tradicionalmente se mencionan. Esto ilustró una brecha, y puede ser que esto explique el desacople que los jóvenes sienten, cuando expresan que sus necesidades no son atendidas por los gobiernos.

En las instituciones de educación pública existe muy limitado acceso a Internet, esto impidió utilizar las ventajas de las TIC en desarrollar más las redes entre los jóvenes del mismo grupo (25 integrantes) y entre grupos. La barrera a las TIC se hace más alta en las zonas rurales y fuera del Área Metropolitana de San Salvador.

Muy pocas instituciones socias se comprometieron con el proyecto, aunque muchas se sumaron; los jóvenes estaban más comprometidos y motivados que sus instituciones. Los jóvenes mantuvieron la participación, a pesar que Dialogus era una carga extra en sus responsabilidades académicas, y no era parte de una nota en alguna materia; los jóvenes estaban conectados con la metodología.

En la práctica, para cada grupo los talleres no se realizaban una vez cada mes, debido a diferentes circunstancias de coordinación para los facilitadores (cada facilitador tenía entre 12 a 15 grupos), o actividades programadas en sus centros de educación hacían reprogramar sesiones para los jóvenes.

- Para los grupos de jóvenes, las capacitaciones iniciales en diálogo colaborativo o formulación de políticas públicas se tenían que repetir, debido a que alumnos de último año de bachillerato, ya no continuaban el siguiente año; ingresaban nuevos alumnos y se empezaba a recapacitar. Los talleres duraban más de

un año (2017 a 2019), esto implicó reemplazar a los que se graduaban de bachillerato.

Comprendieron la importancia de consultar a expertos sobre los temas que investigaron, para ello VMES y FUSADES fueron claves en sus redes de profesionales.

Los jóvenes manifestaron que con los nuevos conocimientos adquiridos mejoraron su empatía y escucha con los demás compañeros del grupo, y disminuyó la violencia entre ellos. Los jóvenes señalaron que aprendieron lo valioso que es escuchar a sus compañeros, y lograr acuerdos consensuados, y no impuestos por el que más grita o golpea a los demás. Uno de los jóvenes entrevistados, señaló que los tímidos empezaron a hablar en confianza, y los más gritones cambiaron empezando a escuchar y respetar la opinión de todos. Grupos de jóvenes manifestaron el deseo de que el proyecto continuara, para profundizar en soluciones más concretas, e incidir más para que las propuestas se implementaran a través de un mayor acompañamiento.

También manifestaron que las capacitaciones, los materiales de apoyo, las consultas con expertos, las competencias y asistencias a eventos, fueron cruciales para que ellos se empoderaran y sintieran que al realizar propuestas ellos contribuían a un mejor país, ya que estas fueron presentadas a funcionarios del Poder Ejecutivo o municipal.

6.3. ¿Por qué se presentaron diferencias entre lo que programó y efectivamente sucedió?

- Las principales diferencias identificadas por el equipo técnico de FUSADES y VMES, fue que encontraron una base de formación de los jóvenes más baja de lo previsto en diálogo y formulación de políticas públicas; otra restricción fue la limitada conectividad a internet



principalmente en las escuelas públicas afectó en investigar más y fortalecer el trabajo de redes entre los grupos (solo un 30% de las escuelas públicas en el país tiene acceso a Internet); otro elemento fue que los jóvenes no están acostumbrados a participar en redes o verse como ciudadanos que pueden contribuir a construir un mejor país a través de políticas públicas. Otro hecho que se constató en la ejecución, fue que en buena parte de las instituciones que trabajan con jóvenes del país, no tienen estrategias para capacitarlos en habilidades blandas, como el liderazgo colaborativo y la formulación de propuestas.

El proyecto contaba con muchos supuestos, que no se cumplieron en la práctica, como el esperado apoyo íntegro de las instituciones socias; que los jóvenes tenían una demanda alta de espacios de trabajo, se encontró que los jóvenes del AMSS son más demandantes de soluciones, pero experimentan poco compromiso para elaborar propuestas.

- Los grupos de jóvenes, evaluaron positivamente los conocimientos adquiridos, ya que les ayudó a trabajar mejor en grupo y dentro de su grado (más tolerancia), varios mencionaron que aplicaron lo aprendido en otros ámbitos (familias, comunidades). El método colaborativo, permitió una mayor fortaleza en la identificación del problema y en el prototipo de la solución; los grupos reconocieron la calidad de los facilitadores de FUSADES y VMES para impartir los conocimientos, así como el apoyo y tutoría que les brindaron en cada taller. También destacaron, que asistir y ser parte de diferentes eventos nacionales entre jóvenes, y con representantes de la Cooperación Europea y otras instituciones, los empoderó más sobre la importancia del trabajo.

Les afectó que los talleres fueran muy espaciados, una reunión cada mes, esto implicaba dedicar en cada nueva sesión recordar lo avanzado en el taller anterior, esto provocó retrasos. También, afectó que

las actividades no estuvieran integradas a sus tareas escolares, ya que tenían que hacer un esfuerzo extra, y coordinar reuniones con otras tareas de la escuela que eran exigibles. En los universitarios, la coordinación de jóvenes de diferentes carreras, fue un reto, que los llevaba a realizar reuniones los fines de semana, y algunos experimentaban limitaciones de recursos (vivían fuera de la ciudad).

6.4. El empoderamiento de los jóvenes con expertos y tomadores de decisión fue clave para formular propuestas

- De acuerdo con los equipos técnicos, para que el proyecto funcionara fue clave la coordinación semanal de revisión de tareas y planeación de las siguientes; el conocimiento y experiencia del equipo de facilitadores que les permitió asimilar las nuevas metodologías; la selección de las instituciones socias y el proceso de inscripción de los jóvenes; la disposición de una metodología innovadora que transmitiera y empoderara a los jóvenes bajo un liderazgo colectivo para la acción; también la guía práctica basada en preguntas concretas para formular políticas públicas; contar con apoyo de expertos en las 41 temáticas seleccionadas por los jóvenes.
- Los grupos de jóvenes destacaron que funcionó bien el método de Dialogus, para valorar y respetar las opiniones e ideas de cada uno de ellos; el proceso implementado les permitió, a través de la Teoría U, crear un diálogo abierto (mente, corazón y voluntad abierta). La metodología les ayudó a analizar, entender nuevos conceptos, y cómo elaborar una propuesta de solución de política pública; el apoyo oportuno de los facilitadores para formarlos y aclarar dudas, les permitió desarrollar innovadoras ideas de cómo resolver un problema. Una reflexión transversal en los grupos de jóvenes, fue que el proyecto les dejó una formación permanente para saber llevar un diálogo y





escuchar profundamente a otros actores (callar la voz del juicio, cinismo y negación), enfocarse en formular propuestas apegadas a la realidad con evidencia, y les ayudó a entender y comprender más allá de lo que cada uno individualmente pensaba.

Salió bien la realización de talleres nacionales, ya que les permitió sociabilizar con otros grupos en diferentes zonas del país, e interactuar con dichos jóvenes para encontrar nuevas formas creativas de abordar los temas, o aprender de los otros cómo habían logrado avanzar.

Para varios grupos, fue importante el apoyo que recibieron del centro de estudios, o de las alcaldías o la policía de la comunidad, lo cual permitió comprender lo que ya se estaba haciendo y así proponer nuevas alternativas.

En todos los grupos salió bien entrar en una fase de confianza (presencing), esta etapa del entendimiento les permitió siempre trabajar como grupo, aprendieron a escuchar a los compañeros y a ser escuchados, se eliminaron los temores y surgió mayor participación, se llegó a un ambiente de trabajo en el que se respetaban los derechos de cada uno.

6.5. Flexibilidad institucional e interés de los jóvenes, claves para el aprendizaje

- Para los equipos técnicos de FUSADES y VMES, no funcionó bien que las guías metodológicas no fueran más precisas en cada actividad para el taller, es decir, que estableciera operativamente cómo hacer el trabajo con los jóvenes durante 4 horas; si bien esto permitió más flexibilidad para adecuar las actividades acorde con las capacidades de los jóvenes y al apoyo que brindaron las instituciones socias. Muy limitado

equipo técnico para realizar las funciones de facilitador y de diseñador de la agenda de trabajo del taller, esto implicó sobrecarga alta.

En las escuelas públicas no se contaba con Internet y computadoras, esto implicó reajustar el uso de plataformas digitales para el trabajo de los grupos.

Se observó cierta lentitud en la identificación de problemas y plantear las soluciones de parte de los jóvenes, esto debido a un bajo nivel de formación para plantear y redactar un problema; otro factor fue que varios temas eran con una dimensión local, y la información era escasa o inexistente.

- Para los grupos de jóvenes no funcionó bien la falta de tiempo para desarrollar las actividades, ya que estaban cumpliendo con tareas de la escuela o la universidad. Para los estudiantes de bachillerato les afectó la escasez de materiales en el complejo educativo (biblioteca) y de Internet para investigar, también les afectó que ellos tenían el interés en una determinada problemática y se daban cuenta que disponían de muy poco conocimiento, para poder proponer soluciones viables.

Muchos jóvenes no habitaban en los lugares donde se realizaban los talleres, y cuando tenían que realizar reuniones extras, no contaban con recursos para movilizarse desde sus casas hasta los lugares donde se reunían; también en algunos grupos se observó deserción en la participación de jóvenes por diferentes motivos, y que los talleres tomaran más de un año, obligaba a sustituir a los alumnos que se graduaban en las escuelas; esto generaba nuevas rondas de escuchas para lograr acuerdos.

6.6. La próxima vez será clave el involucramiento del Ministerio de Educación

- El *staff* de FUSADES y VMES plantearon que debería lograrse una alianza estratégica con el Ministerio de



Educación y Universidades para que se institucionalicen los grupos y sea parte de la formación de habilidades blandas para el liderazgo social y trabajo en equipo (nuevas habilidades de la cuarta revolución industrial); promover un programa permanente en bachillerato y universidades sobre Dialogus. Muy importante, recortar el ciclo de los talleres a 6 meses como máximo; aumentar el número de eventos y concursos nacionales entre los jóvenes; al mismo tiempo, promover un concurso nacional sobre propuestas públicas colaborativas realizada por los jóvenes. Esto ayudará a la cohesión social, tan ausente en una sociedad caracterizada por la alta violencia, intolerancia y pobre capacidad de diálogo.

Fortalecer futuros programas con una mejor plataforma de comunicación social *ad hoc* a la juventud, y asignar más recursos para crear la línea base y evaluación.

- Los grupos de jóvenes destacaron que ampliarían el tiempo para investigar más, en general todos sugerían acortar el tiempo de los talleres para no perder la continuidad. Se recomendó mejorar la difusión del programa en diferentes redes sociales y con enfoque en la juventud. Se sugirió realizar más cursos fuera de la capital y no concentrarlos allí, donde existen más oportunidades para capacitarse; en las zonas occidental y oriental, las capacitaciones son limitadas o inexistentes, es una oportunidad para sembrar en tierra fértil.





Bibliografía

- Banco Mundial (2019). "La naturaleza cambiante del trabajo". Informe sobre el desarrollo mundial 2019.
- BID, Espacio Público, IDRC (2018). "Millenials en América Latina y el Caribe: ¿trabajar o estudiar?", septiembre 2018.
- CONJUVE 2011. "Juventud y Violencia, los hombres y las mujeres jóvenes como agentes, como víctimas, y como actores de la superación de la violencia en El Salvador", El Salvador, junio 2011.
- Desille, Amandine (2012). "Formulación de Proyectos", Weitz Center for Development Studies, Curso Internacional de Desarrollo Productivo, noviembre 2012.
- DIGESTYC (2018). "Encuesta Nacional de Violencia contra la Mujer", El Salvador, mayo de 2018.
- DIGESTYC (2019). "Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples", Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), 2019.
- Élites (2014). "Elección presidencial en El Salvador 2014: la segunda vuelta y polarización ideológica". Instituto Iberoamérica de la Universidad de Salamanca, Nuevo Boletín del Proyecto Élites Parlamentarias Latinoamericanas, abril 2014.
- Herrero, Sonia. 2014. Manual de Redacción de Propuestas para la Comisión Europea. inProgress UG.
- Isaacs, William. 1999. Dialogue and the Art of Thinking Together. A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life. Currency Doubleday.
- ODI. 2013. After Actions Reviews and Retrospects. ODI Knowledge Sharing.
- OECD Development Center (2017). "Estudio de bienestar y políticas de juventud en El Salvador", Proyecto OCDE-UE Inclusión juvenil, París.
- PNUD 2018. "¡Soy joven! ¿y ahora qué?" Informe sobre el Desarrollo Humano El Salvador 2018.
- Pucci G., de la Fuente M. y Carpio G. (2017). "Teoría U, guía metodológica aplicada al fortalecimiento del diálogo y la co-generación de políticas públicas, para facilitadores del Proyecto Dialogos", julio 2017.
- Roth, André-Noël. (2009) "Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación". Ediciones Aurora, Colombia.
- Salem-Schatz, Susanne, Diana Ordin and Brian Mittman. 2010. Guide to The After Action Review. A simple, but powerful method for rapid post-project assessment.
- Scartascini, C. y Franco, M. (2014). "La política de las políticas públicas: re-examinando la calidad de las políticas públicas y las capacidades del Estado en América Latina y el Caribe". Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington, 2014.
- Scharmer, O. (2007). "Teoría U: Liderando desde el futuro que emerge". Resumen Ejecutivo.
- Subirats, J., Knoepfel, P. y otros (2008). "Análisis y gestión de políticas públicas", Editorial Ariel.
- UNICEF (2015). Group methods for sharing, Discovery and co-creation. Knowledge Exchange Toolbox, 2015



Anexo 1

PLANTILLA DE INFORME DE EVALUACIÓN POST ACCIÓN (AFTER ACTION REVIEW)

Antecedentes

1. **Equipo/Nombre del proyecto:** _____

2. **Proyecto/Evento evaluado:**

3. **Fecha de la evaluación:** _____

4. **¿Cuándo se completó la evaluación?:**

Durante el proyecto

Después de haber terminado el proyecto

5. **Participantes**

Nombre	Título del puesto	Papel en el equipo
		Facilitador

6. **Por favor proporcione un resumen de su proyecto o evento**





7. ¿Qué funcionó bien y por qué?

(¿Cuáles fueron los pasos exitosos que se tomaron para alcanzar el objetivo?)

Éxitos	¿Cómo asegurar el éxito en el futuro?

8. ¿Qué se puede mejorar y cómo?

(¿Qué se pudo haber hecho mejor? ¿Qué podemos hacer diferente en situaciones similares en el futuro para asegurar el éxito? ¿Cuál sería su sugerencia para equipos en proyectos futuros?)

¿Qué se puede mejorar?	Recomendaciones



Anexo 2

ENTREVISTA PARA INVOLUCRADOS

RESUMEN

Las entrevistas a involucrados las realizan los practicantes con sus actores involucrados; esto puede incluir clientes, jefes, subordinados, o pares tanto dentro como fuera de la organización. Las entrevistas le permiten a usted ponerse en los zapatos del entrevistado y ver su propio rol a través de los ojos de estos actores involucrados.

PROPÓSITO

El propósito de la entrevista a un actor involucrado es la de ver su trabajo desde la perspectiva de los actores involucrados. Responde a la pregunta: ¿Qué es lo que mis actores involucrados desean de mí? ¿Qué es lo que ellos necesitan de mí? Las entrevistas a actores involucrados se pueden utilizar en todas las fases del proceso de la U. El uso más común es durante la fase de preparación de un proyecto.

PRINCIPIOS

- Cree un ambiente de transparencia y confianza a cerca del propósito de la entrevista; establezca una conexión personal desde un principio.
- Suspenda su voz del juicio (VDJ) para ver la situación a través de los ojos de su entrevistado. Lo importante en este momento no es si usted está de acuerdo con lo que el entrevistado le está diciendo. Lo que importa en este punto es que usted aprenda a ver la situación a través de los ojos del actor involucrado.
- Utilice su ignorancia (utilice su mente abierta): En la medida que la conversación se desenvuelve, ponga atención y confíe en las preguntas que se le ocurren a usted, no tenga miedo de hacer preguntas simples o preguntas que puedan revelar la falta de cierto conocimiento básico.
- Utilice su escucha apreciativa (use su mente abierta): Conecte con el entrevistado con su mente y corazón completamente abiertos. Completamente agradezca y disfrute el relato que escucha formándose y póngase a usted mismo en los zapatos del entrevistado.
- Utilice su escucha desde el campo del futuro (use su voluntad abierta): Intente enfocarse en la mejor posibilidad para su entrevistado que usted siente emerger. ¿Cómo se vería ese mejor futuro posible?
- Apalanque el poder de la presencia y el silencio: Una de las intervenciones más efectivas como un entrevistador es estar plenamente presente con el entrevistado y en el momento—y no interrumpir en un breve momento de silencio. Los momentos de silencio pueden servir como puntos catalizadores importantes para profundizar el grado de profundidad de una conversación. Con mayor seguridad, estas oportunidades se desaprovechan porque el entrevistador se siente impulsado a intervenir y hacer la siguiente pregunta. Sea valiente. Manténgase con la apertura del AHORA.





USOS Y PRODUCTOS

Las entrevistas a actores involucrados ofrecen:

- Mayor claridad acerca de cómo su trabajo es importante desde el punto de vista de sus actores involucrados.
- Una comprensión de cómo sus actores involucrados evalúan el valor que usted crea para ellos.
- Ideas para mejorar rápidamente una situación.
- Identificar barreras y obstáculos que necesitan removerse.
- Mejorar y profundizar relaciones personales con sus involucrados claves.
- Usar herramientas de escucha y atención plena.

Personas y lugares

Las entrevistas para actores involucrados funcionan mejor frente a frente. Si no es posible hacerlas en persona, realícelas por medio de videoconferencia o por teléfono.

Tiempo

Ambas cifras son estimadas y necesitan ajustarse al contexto específico:

- 30-45 minutos para una entrevista telefónica.
- 30-90 minutos para una entrevista frente a frente.

Asigne 30 minutos adicionales antes de la entrevista para prepararse y 30 minutos para después de la entrevista.

Materiales

Utilizar una guía de entrevista (cuestionario), pero siéntase en libertad de desviarse cuando sea necesario. Papel y lapicero para tomar apuntes.



Departamento de Estudios Económicos -DEC-

Comisión

Coordinador de Comisión

Roberto Rivera Campos

Coordinador alterno

Luis Membreño

Miembros

Ricardo Ávila
Rafael Barraza Domínguez
José Carlos Bonilla
Rafael Castellanos
Javier Castro
César Catani Papini
Ricardo Cohen Schildknecht
Helga Cuéllar-Marchelli
Rafael Domínguez
Johanna Hill Dutriz
Carmen Aída Lazo
Rafael Antonio Lemus Gómez
Enrique Antonio Luna Roshardt
Carmen Aída Muñoz
René Novellino
Roberto Orellana Milla
María Alicia de Pérez Ávila
Carlos Quintanilla Schmidt
José Ángel Quirós
Luis Mario Rodríguez
Juan Federico Salaverría Quirós
Paolamaría Valiente

Director

Álvaro Trigueros Argüello

Personal técnico

Carolina Alas de Franco
Pedro Argumedo
José Andrés Oliva Cepeda
Luz María Serpas de Portillo
Manuel Antonio Zuleta

Centro de Investigación y Estadísticas -CIE-

Directora

Margarita Beneke de Sanfeliú

Personal técnico

David Francisco Anaya Chacón
Lisette Calderón
Luis Enrique De la O
Óscar Flores
Rudy Paniagua Paredes

Héctor Ramos Piche
Andrea Beatriz Rodríguez Molina
Jessica Beatriz Sánchez Ábrego
Mauricio Arturo Shi Artiga



Departamento de Estudios Económicos • **DEC**
Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social,
FUSADES

Edificio FUSADES, Bulevar y Urbanización Santa Elena,
Antiguo Cuscatlán, El Salvador, Centroamérica, Apartado Postal 01-278,
Tels.: (503) 2248-5600

www.fusades.org