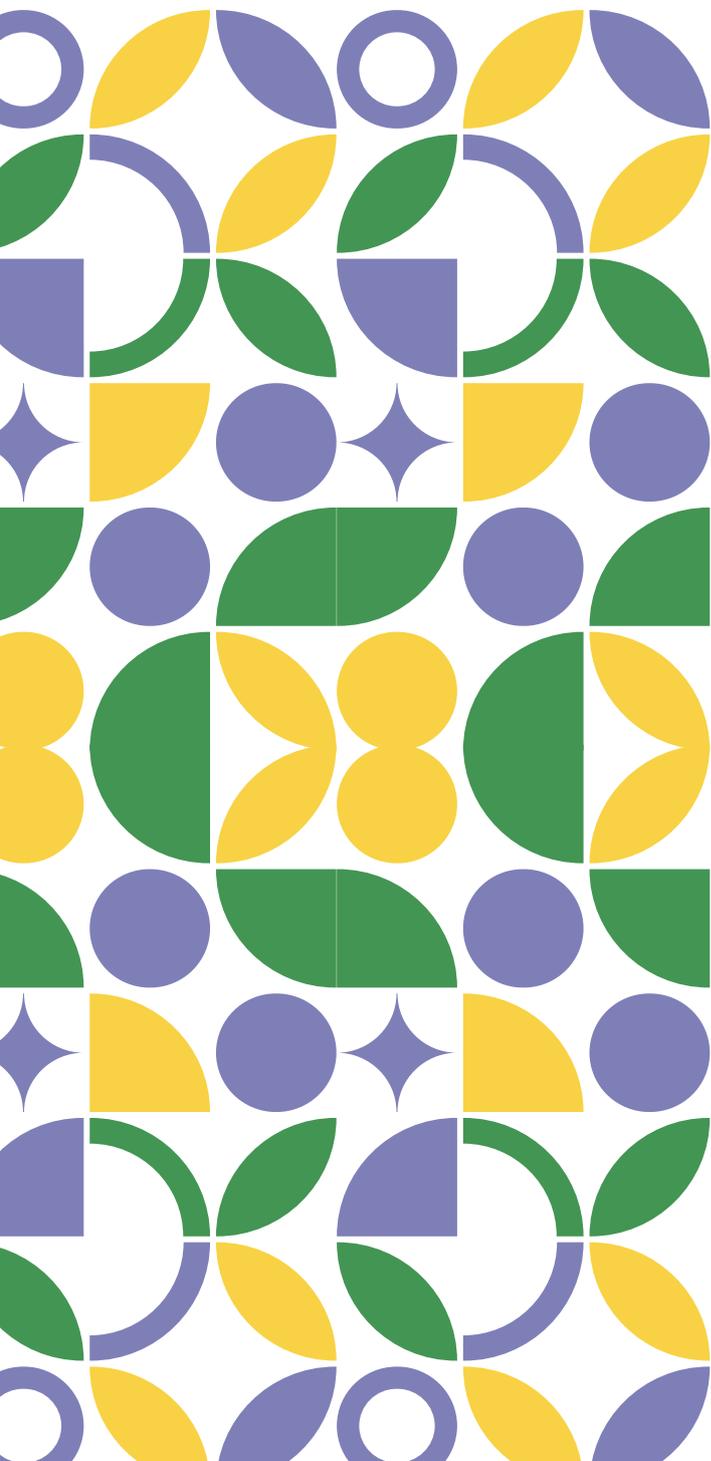




Co-funded by
the European Union

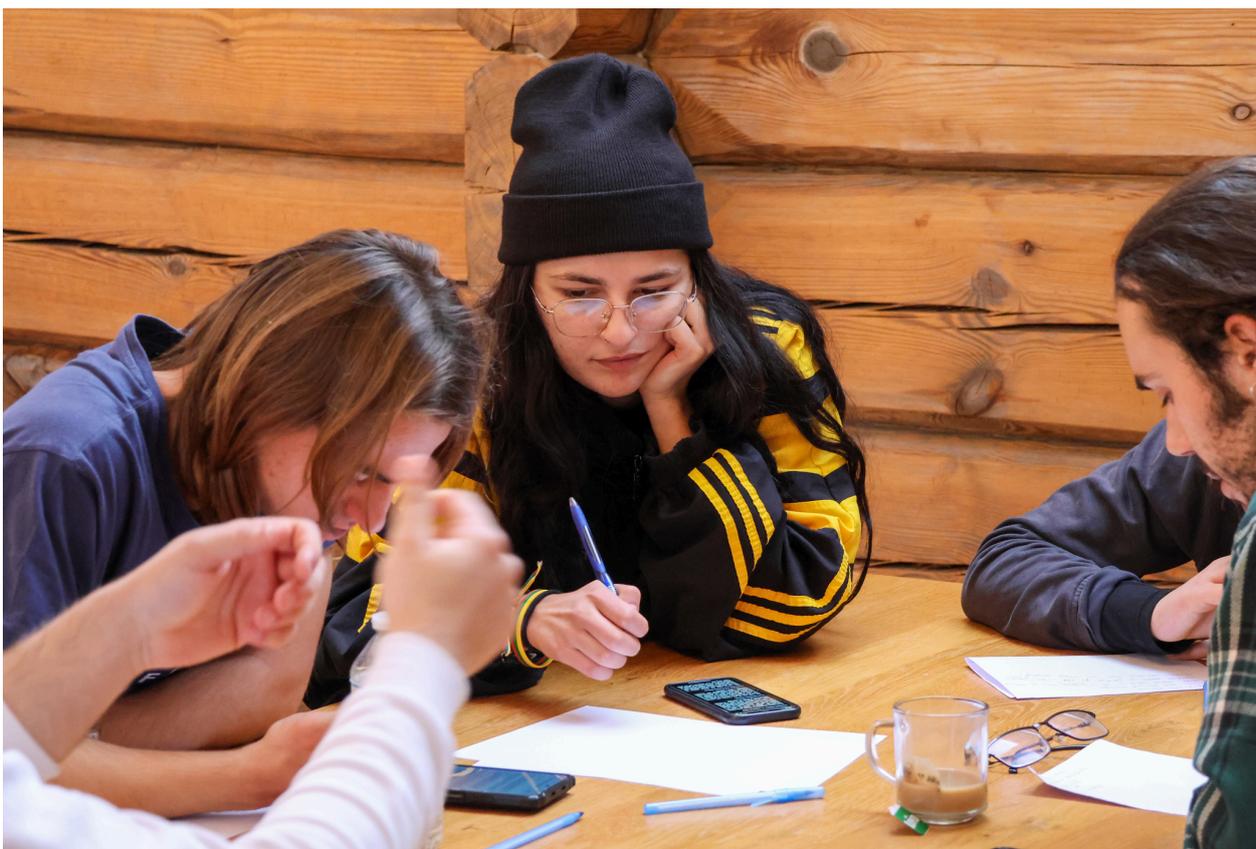
Transformative Youth Leadership: towards
horizontal leadership models in youth work

2024-1-ES02-KA220-YOU-000251305



Hacia modelos de liderazgo inclusivo en
el trabajo con jóvenes

Prácticas y perspectivas en Europa



Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados son, sin embargo, responsabilidad exclusiva del/de los autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA se hacen responsables de ellas.

Autores

Sciara Progetti A.P.S - E.T.S. (Italia),
 Creant Europa (España),
 IRIS Sustainable Development (Suecia),
 SDRUZHENIE ALTERNATIVI
 INTERNATIONAL (Bulgaria),
 EUNOIA (Macedonia del Norte).

Los socios del proyecto Transformative Youth Leadership agradecen sinceramente a todas las organizaciones que han participado en esta investigación, compartiendo su tiempo, experiencias y perspectivas. Su apertura y compromiso han sido esenciales para la realización de este trabajo.

Entre otras, agradecemos profundamente la participación de las siguientes organizaciones:

Active Bulgarian Leaders – Bulgaria
 Asociación Juvenil San Eulogio – España
 Asociación para el desarrollo SocioEmocional de la persona, la sociedad y para la cooperación internacional Uno – España
 Associazione IL VERGANTE – Italia
 Association Druzhestvo Znanie – Bulgaria
 Average Youth Association – Lituania
 Cedit Association – Turquía
 Center for Educational and Cultural Development RACIO – Macedonia del Norte
 Comune di Sarezzo – Italia
 EUNI Partners – Bulgaria
 Europiamo ETS – Italia
 High School "Saraj" – Macedonia del Norte
 Praxis – Grecia
 ProVision International – Bulgaria
 Tomorrow's young leaders – Bulgaria
 Together for success – Bulgaria
 Youmore Aps – Italia



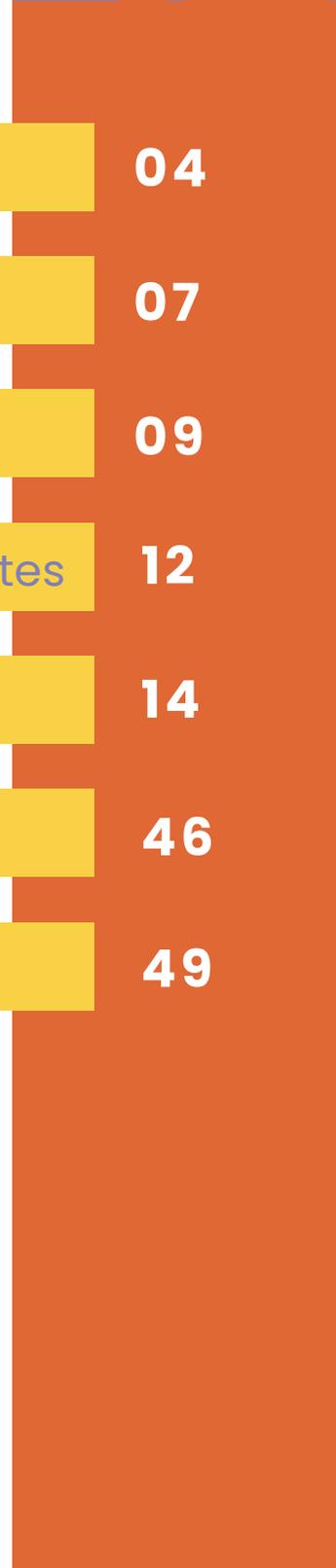
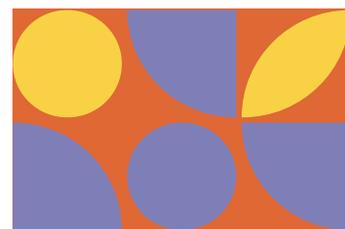
TRANSFORMATIVE
YOUTH
 LEADERSHIP



Co-funded by
 the European Union

Índice de contenidos

Introducción	04
Preguntas de investigación	07
Metodología	09
Perfil de las organizaciones participantes	12
Hallazgos	14
Análisis	46
Conclusiones	49





1. Introducción

Este documento presenta los resultados de una investigación transnacional realizada como actividad inicial de un proyecto Erasmus+ centrado en fomentar un liderazgo más inclusivo, abierto y democrático en el ámbito de la juventud, mejorando la calidad y la innovación en el trabajo con jóvenes. El proyecto reúne a un consorcio de socios de toda Europa con el compromiso compartido de mejorar la calidad, la innovación y la pertinencia de las prácticas de participación juvenil. El objetivo es desarrollar y validar metodologías que fomenten la participación activa y la inclusión, y difundir estas prácticas ampliamente para fortalecer el trabajo con jóvenes a nivel local, nacional e internacional.

Contexto del proyecto

El proyecto aborda la creciente necesidad de modelos de liderazgo participativos y empoderadores dentro de las organizaciones juveniles. En un momento en que los jóvenes se enfrentan a retos sociales, económicos y ambientales cada vez más complejos, es vital garantizar que no solo sean beneficiarios de los programas, sino también contribuyentes activos y responsables de la toma de decisiones en su configuración.

El proyecto busca apoyar a las organizaciones en la revisión de sus modelos de liderazgo, garantizando que los jóvenes tengan oportunidades significativas de participar, liderar e influir. Esto está en consonancia con los objetivos europeos más amplios de empoderamiento juvenil, participación democrática e inclusión social.



Importancia del liderazgo juvenil inclusivo, abierto y democrático

En esta investigación, utilizamos el concepto de liderazgo juvenil inclusivo, abierto y democrático como principio rector para explorar cómo se estructura y apoya la participación juvenil dentro de las organizaciones.



Inclusivo

Significa que las oportunidades de liderazgo están abiertas a todos los jóvenes, independientemente de su origen, capacidad, género, etnia, nivel socioeconómico o ubicación geográfica. Requiere esfuerzos conscientes para eliminar barreras y garantizar la representación de los grupos subrepresentados o marginados.

Abierto

Se refiere a prácticas de liderazgo transparentes, participativas y receptivas. El liderazgo abierto valora el diálogo, la comunicación y la cocreación. Fomenta la experimentación, el aprendizaje compartido y la adaptación continua, en lugar de jerarquías rígidas.

Democrático

El liderazgo juvenil implica compartir el poder y la rendición de cuentas. Los jóvenes no solo son consultados, sino que ejercen una influencia real en las decisiones, las direcciones y los resultados. Esto incluye la participación en las estructuras de gobernanza, el diseño de proyectos y la planificación estratégica.

En conjunto, estos principios definen un enfoque donde el liderazgo no se reserva para unos pocos, sino que se cultiva colectivamente, y donde se apoya a los jóvenes para que crezcan, actúen y lideren de maneras que reflejen sus realidades y aspiraciones.

El liderazgo juvenil inclusivo, abierto y democrático no solo es un valor en sí mismo, sino que es un medio potente para crear organizaciones más receptivas, innovadoras y responsables. Contribuye al crecimiento personal, el compromiso cívico y la cohesión social. Sin embargo, a pesar del amplio respaldo a los ideales participativos, muchas organizaciones siguen enfrentándose a barreras prácticas y estructurales para implementar estos principios de forma consistente.

Comprender cómo se practica actualmente el liderazgo juvenil y dónde residen las brechas y las oportunidades es un primer paso crucial para ayudar a las organizaciones a pasar de la intención al impacto.

Objetivos de la investigación

El objetivo principal de esta investigación es identificar, documentar y evaluar críticamente las metodologías y prácticas organizacionales actuales que apoyan la participación y el liderazgo juvenil en diferentes contextos.

En concreto, la investigación busca:

- Explorar cómo los jóvenes participan en los procesos de toma de decisiones dentro de las organizaciones juveniles
- Investigar las estructuras, herramientas y formación que apoyan el liderazgo juvenil
- Identificar los desafíos y las barreras para la participación juvenil inclusiva y democrática
- Recopilar buenas prácticas e historias de éxito que puedan fundamentar futuras herramientas y metodologías
- Proporcionar una base sólida de evidencia para guiar las siguientes fases del proyecto





2.

Preguntas de investigación

La investigación se guió por una pregunta central y un conjunto de subpreguntas diseñadas para profundizar en el tema:

La pregunta de investigación principal fue:

¿Cómo están implementando las organizaciones juveniles de toda Europa modelos de liderazgo juvenil inclusivos, abiertos y democráticos? ¿Cuáles son los resultados y los desafíos de estas prácticas?

Subpreguntas

El cuestionario se estructuró para explorar las siguientes áreas temáticas:

A

Estructura organizativa e integración juvenil

- ¿Qué tipos de organizaciones participan en la investigación y cómo están estructuradas?
- ¿Forman parte formalmente los jóvenes de estas organizaciones y en qué roles?

B

Participación y toma de decisiones

- ¿De qué manera participan los jóvenes en los procesos organizativos?
- ¿Participan en la concepción, planificación e implementación de iniciativas?

C

Facilitación y mecanismos de apoyo

- ¿Qué herramientas, estructuras o enfoques se utilizan para impulsar el liderazgo juvenil (p. ej., comités, consejos asesores, reuniones periódicas)?
- ¿Se ofrecen programas específicos de formación o desarrollo de capacidades para preparar a los jóvenes para puestos de liderazgo? ¿Cuán eficaces son estos programas?

D

Frecuencia y consistencia de la participación juvenil

- ¿Con qué frecuencia participan los jóvenes en los procesos de toma de decisiones?
- ¿Participan de forma permanente o solo en proyectos específicos?

**E**

Plan y evolución

- ¿Por qué las organizaciones involucran a los jóvenes de estas maneras?
- ¿La participación juvenil ha formado parte de la organización desde el principio o se introdujo más tarde?

F

Barreras y retos

- ¿Qué factores internos o externos obstaculizan el liderazgo juvenil inclusivo y democrático?

G

Impacto de la participación juvenil

- ¿Cómo ha influido la participación juvenil en los resultados organizacionales o la toma de decisiones?
- ¿Se observan resultados o cambios gracias a las contribuciones de los jóvenes?

H

Evaluación y aprendizaje

- ¿Disponen las organizaciones de mecanismos para evaluar la eficacia de la participación juvenil?
- ¿Cómo se recopilan y utilizan las opiniones de los jóvenes para mejorar las prácticas?

I

Buenas prácticas y aprendizaje

- ¿Qué ejemplos de liderazgo o participación juvenil exitosos pueden compartir las organizaciones?
- ¿Existen otras perspectivas o reflexiones que profundicen nuestra comprensión del liderazgo juvenil?



3. Metodología

La investigación presentada en este informe constituye la primera actividad de Transformative Youth Leadership, un proyecto transnacional Erasmus+ (Asociación de Cooperación en el ámbito de la Juventud) cuyo objetivo es promover un liderazgo inclusivo, abierto y democrático en el ámbito de la juventud. El objetivo principal de esta investigación fue recabar información sobre las prácticas y metodologías existentes en materia de liderazgo juvenil en diferentes contextos organizacionales y países europeos. Esta comprensión respaldará el desarrollo de actividades y herramientas específicas para el proyecto que respondan a las necesidades reales en este ámbito.

Desarrollo colaborativo de la herramienta de investigación

El proceso de investigación comenzó con la identificación de una pregunta guía:

"¿Cómo implementan las organizaciones juveniles modelos de liderazgo inclusivos, abiertos y democráticos, y cuáles son los resultados y los desafíos de estas prácticas?"

Para investigar esta cuestión, los socios del proyecto desarrollaron conjuntamente un cuestionario estructurado. La encuesta se diseñó para recopilar datos sobre un conjunto común de temas: participación juvenil en las estructuras organizativas, participación en la toma de decisiones, desarrollo de capacidades, desafíos a los que se enfrentan y ejemplos de buenas prácticas.

Proceso de recolección de datos

El cuestionario se creó y administró en línea, lo que permitió flexibilidad en la recopilación de datos. Las organizaciones participantes respondieron de dos maneras:



- **Autoadministrado:** Algunas organizaciones completaron el cuestionario en línea de forma independiente.
- **Administrado por los socios:** En otros casos, los socios del proyecto entrevistaron a las organizaciones y transcribieron las respuestas al cuestionario en su nombre.

Este enfoque dual garantizó la accesibilidad y la adaptabilidad según la disponibilidad y las preferencias de cada encuestado.

Selección de las organizaciones

La selección de organizaciones fue intencionada y estuvo guiada por la intención del proyecto de recopilar un conjunto diverso y representativo de perspectivas. Los socios seleccionaron las organizaciones según los siguientes criterios:

- **Diversidad geográfica:** Garantizar respuestas de diversos países para reflejar diferentes contextos culturales y políticos, incluyendo organizaciones de países externos a la alianza.
- **Diversidad organizacional:** Incluir organismos públicos, ONG, asociaciones juveniles y estructuras híbridas.
- **Participación juvenil:** Priorizar organizaciones con distintos niveles de participación juvenil para explorar diferentes modelos y etapas de desarrollo.

En total, el conjunto de datos incluye respuestas de 30 organizaciones en 9 países que abarcan una amplia gama de tipos, misiones y estructuras organizacionales.

Anonimato y consideraciones éticas

Para garantizar respuestas abiertas y honestas, se garantizó el anonimato de todas las organizaciones participantes. Por lo tanto, no se incluyen nombres ni detalles identificables en la presentación de los hallazgos. Las citas y los ejemplos de casos se generalizan o parafrasean para mantener la confidencialidad.



Limitaciones

Si bien la investigación proporciona información valiosa sobre las prácticas de liderazgo juvenil, cabe reconocer algunas limitaciones.

- Como estudio pionero en este campo, la investigación se basa en métodos cualitativos para identificar los principales desafíos y estrategias que enfrentan los trabajadores y las organizaciones juveniles en toda la UE. Si bien la muestra ofrece una imagen representativa del sector del trabajo juvenil, los hallazgos aquí obtenidos deberían validarse y ampliarse posteriormente mediante investigación cuantitativa.
- Los datos se basan en información autodeclarada y pueden reflejar las perspectivas internas, las aspiraciones o las narrativas organizacionales de los encuestados, más que evaluaciones o resultados externos.
- Los matices lingüísticos y las diferencias de interpretación, especialmente en las entrevistas administradas por los socios, pueden haber influido en la comprensión de las preguntas y el registro de las respuestas.

A pesar de estas limitaciones, los hallazgos ofrecen una base sólida para comprender las prácticas actuales y orientar el desarrollo de metodologías innovadoras en el trabajo juvenil.





4.

Perfil de las organizaciones participantes

Las **30 organizaciones** que contribuyeron a esta investigación representan un espectro amplio y diverso de actores del trabajo juvenil en toda Europa. Su participación proporciona información valiosa sobre cómo los diferentes modelos organizativos involucran a los jóvenes y fomentan prácticas de liderazgo democrático.

Distribución geográfica

Las organizaciones participantes provienen de **nueve países**.

Country	Number of Organisations
Bulgaria	6
Suecia	6
Italia	5
Macedonia del Norte	4
España	3
Turquía	3
Grecia	1
Lituania	1
Rumanía	1

Esta dispersión geográfica contribuye a la riqueza del conjunto de datos, ya que captura prácticas moldeadas por diversos contextos sociopolíticos, económicos y culturales. Algunas organizaciones participantes también provienen de países que no forman parte de la colaboración formal del proyecto, lo que amplía la relevancia y la inclusividad de la investigación.

Tipos de organizaciones

La muestra refleja una amplia gama de estructuras organizativas, entre ellas:

- ONG (el formato más común);
- Organizaciones y asociaciones juveniles (incluidos grupos dirigidos y centrados en jóvenes);
- Organismos públicos (como departamentos municipales);
- Consejos escolares o instituciones educativas;
- Iniciativas de voluntariado y de base.

En varios casos, las organizaciones describieron sus estructuras en detalle, incluyendo niveles como consejos asesores, asambleas generales, equipos de trabajo juvenil y grupos de voluntariado. Esta diversidad pone de relieve la complejidad y la adaptabilidad con la que se lleva a cabo el trabajo juvenil en toda Europa.

Misión y foco de las organizaciones

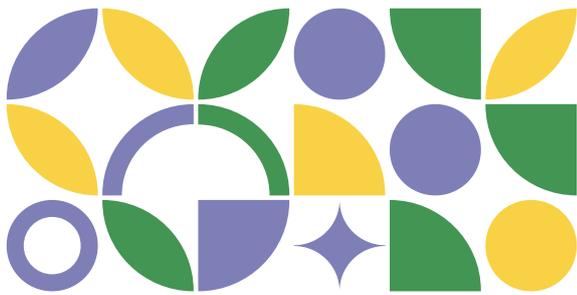
Si bien todas las organizaciones interactúan con jóvenes de alguna manera, sus misiones difieren. Abarcan:

- Intercambio cultural y movilidad
- Inclusión social y participación democrática
- Concienciación ambiental y sostenibilidad
- Desarrollo de habilidades y educación
- Influencia en políticas locales

Esta diversidad garantiza que los resultados de la investigación no se limiten a un solo tipo de misión, sino que reflejen una visión más amplia del sector juvenil en Europa hoy en día.

Participación de los jóvenes

Todas las organizaciones encuestadas confirmaron que trabajan directamente con jóvenes, aunque el nivel y la naturaleza de su participación en las estructuras internas varían. Algunas están lideradas por jóvenes, mientras que otras los integran en la implementación de proyectos, funciones de asesoramiento o procesos consultivos. El grado de participación formal también varía, desde consultas puntuales hasta funciones plenamente integradas en la gobernanza y la planificación.



5. Hallazgos

El análisis de las 30 respuestas de las organizaciones revela una imagen diversa y matizada de las prácticas de liderazgo juvenil en toda Europa. Si bien todas las organizaciones participantes interactúan con jóvenes, sus métodos, filosofías y estructuras varían significativamente. Los resultados que se presentan a continuación se agrupan según las áreas temáticas clave exploradas en el cuestionario.

5.1 Inclusión de los jóvenes en las estructuras organizativas

Las 30 organizaciones confirmaron que trabajan con jóvenes. Sin embargo, su nivel de participación en las estructuras internas y los procesos de toma de decisiones varía considerablemente.

- Varias organizaciones describieron **estructuras formales de liderazgo juvenil**, como juntas juveniles, consejos o la inclusión en la asamblea general.
- Otras involucran a los jóvenes **principalmente en funciones de implementación** (por ejemplo, ayudando a ejecutar actividades) en lugar de en la gobernanza o la planificación estratégica.
- En una minoría de casos, la participación juvenil sigue siendo **limitada o simbólica**, a menudo debido a barreras estructurales, legales o burocráticas, especialmente en las instituciones públicas.



A pesar de estas diferencias, existe un amplio consenso en que la participación juvenil contribuye positivamente a la vitalidad, la relevancia y la innovación organizacional. Algunas organizaciones están totalmente lideradas por jóvenes, mientras que otras integran sus perspectivas mediante mecanismos participativos.

“Los jóvenes participan en la implementación y en algunas etapas del diseño, pero la junta directiva aún se encarga de las decisiones estratégicas.”

Otros destacaron que, si bien los jóvenes no forman parte actualmente del liderazgo, existe un creciente reconocimiento de la necesidad de cambiar esto, especialmente donde las estructuras son heredadas de modelos más tradicionales o centrados en los adultos.

5.2 Metodologías de participación y liderazgo

La mayoría de las organizaciones facilitan activamente la participación juvenil mediante diversos métodos estructurados. Estas metodologías buscan no solo incluir a los jóvenes en la vida organizacional, sino también prepararlos para futuros roles de liderazgo.

Estructuras y herramientas comunes

Entre los mecanismos mencionados con mayor frecuencia se encuentran:

- **Reuniones periódicas** como herramienta fundamental para mantener la participación y la retroalimentación de los jóvenes.
- **Roles de liderazgo** y oportunidades para la apropiación activa de los proyectos.
- **Órganos asesores** o grupos consultivos informales, a menudo utilizados para recopilar las aportaciones de los jóvenes sin plena autoridad de gobernanza.
- **Comités o grupos de trabajo**, temporales o permanentes, centrados en áreas temáticas o proyectos específicos.

Desarrollo de capacidades y formación

¿Qué entendemos por desarrollo de capacidades y formación?

En términos generales, el desarrollo de capacidades se refiere al proceso de mejorar las capacidades de individuos u organizaciones para un desempeño eficaz mediante el desarrollo de habilidades, conocimientos, herramientas y estructuras. La formación, más específicamente, implica experiencias de aprendizaje organizadas, ya sean formales o informales, destinadas a desarrollar competencias específicas.

En el contexto del sector de la Juventud de Erasmus+

Dentro del programa Erasmus+, la formación y el desarrollo de capacidades tienen distintos significados técnicos, así como aplicaciones prácticas:

- La formación se asocia comúnmente con los proyectos de movilidad de la Acción Clave 1, en particular los dirigidos a trabajadores juveniles. Estos incluyen actividades y movilizaciones con fines de aprendizaje, estructuradas para mejorar las competencias profesionales de los trabajadores juveniles y promover la calidad y la innovación en el trabajo juvenil.
- El desarrollo de capacidades, en un sentido más específico, se refiere a una Acción Clave independiente: el Desarrollo de Capacidades en el ámbito de la Juventud, gestionada centralmente por la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura. Estos proyectos apoyan la cooperación internacional con los países socios, con el objetivo de fortalecer las capacidades de las organizaciones juveniles mediante asociaciones estructuradas. A menudo incluyen actividades como el aprendizaje entre iguales, el desarrollo organizativo, la promoción de políticas y la creación de redes interregionales.

En el contexto de esta investigación, ambas interpretaciones del desarrollo de capacidades y la formación son relevantes.

Se puso de manifiesto un fuerte énfasis en la formación y el desarrollo de capacidades:

- 21 organizaciones describieron la oferta de programas de formación diseñados específicamente para desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación, gestión de proyectos y toma de decisiones entre los jóvenes.
- 13 mencionaron itinerarios estructurados de desarrollo de capacidades, a veces apoyados por enfoques de educación no formal o mentoría entre iguales.

Algunas organizaciones reconocieron haber adaptado el contenido de la capacitación al feedback de los jóvenes a través de grupos focales, abordando modelos de trabajo y herramientas de facilitación adaptados a su cultura organizacional.

La efectividad varió según los recursos disponibles y la madurez de los programas (aquellos que cuentan con marcos sistemáticos y aquellos que aún los están desarrollando o implementando de forma inconsistente). Varias organizaciones informaron de que dichos programas tuvieron como resultado directo que los jóvenes asumieran mayor responsabilidad, lideraran iniciativas o aportaran nuevas ideas.



“Nuestra trayectoria de liderazgo ayuda a los jóvenes voluntarios a progresar con el tiempo desde roles de apoyo hasta coordinadores de proyectos.”
(Respuesta anónima)

Si bien la mayoría de las organizaciones demostraron un enfoque consciente hacia la participación, algunas reconocieron que la capacitación en liderazgo sigue siendo ambiciosa debido a la capacidad limitada o a las limitaciones institucionales. En esos casos, se expresó la intención de desarrollar dichas estructuras en el futuro.

5.3 Frecuencia y naturaleza de la participación juvenil

La frecuencia y la naturaleza de la participación de los jóvenes en la toma de decisiones organizacionales varían significativamente entre los encuestados. Si bien todas las organizaciones colaboran con jóvenes, la intensidad y la regularidad de dicha participación dependen de su misión, estructura y recursos.

Categories of Engagement Frequency

De las respuestas, surgen cuatro patrones generales:

- **Participación regular y sistemática**

Un número considerable de organizaciones indicó que los jóvenes participan regularmente: a través de reuniones quincenales, roles de liderazgo e integración en la planificación y los debates estratégicos. En algunas organizaciones, los jóvenes lideran las iniciativas, mientras que otras se aseguran de que sus voces se escuchen a través de procesos de gobernanza establecidos.

“Regularmente. Todo está liderado por jóvenes.”

“Prácticamente en casi todas las actividades que implementamos.”

- **Participación vinculada a proyectos específicos**

Muchas organizaciones indicaron que los jóvenes participan solo en proyectos específicos, en particular aquellos centrados en temas relacionados con la juventud o iniciativas financiadas que requieren enfoques participativos.

“Solo en proyectos específicos durante las fases de solicitud o implementación.”

- **Participación ocasional o informal**

En algunos casos, la participación se produce ocasionalmente o de forma puntual, a menudo dependiendo de la iniciativa o la disponibilidad interna de los líderes juveniles.

“Ocasionalmente, principalmente durante la preparación e implementación de proyectos Erasmus+.”

- **Participación limitada o ambiciosa**

Algunas respuestas revelaron que la participación de los jóvenes en la toma de decisiones sigue siendo limitada, ya sea por falta de mecanismos formales o por limitaciones organizativas.

“Dado que no existe un programa o marco específico, la participación es irregular.”

Factores que influyen la frecuencia

Los factores que influyen en la frecuencia de la participación incluyen:

- El tamaño y capacidad de la organización
- La filosofía de liderazgo (liderada por jóvenes vs. por adultos)
- Restricciones legales o burocráticas (especialmente en instituciones públicas)
- Presencia de juntas juveniles formales o funciones consultivas

La diversidad de respuestas pone de relieve tanto el compromiso como los retos que enfrentan las organizaciones para mantener una participación juvenil consistente y significativa en los procesos de toma de decisiones.



5.4 Plan y evolución de la participación juvenil

Las organizaciones compartieron reflexiones profundas sobre por qué involucran a los jóvenes y cómo estas prácticas se han desarrollado con el tiempo. Si bien las motivaciones difieren, la mayoría de las respuestas apuntan a un reconocimiento compartido del valor que los jóvenes aportan al desarrollo de prácticas relevantes, dinámicas y democráticas en el trabajo juvenil.

Por qué incluir a los jóvenes

En las respuestas, surgieron varias justificaciones clave:

- **Refuerzo de la misión:** Muchas organizaciones mencionaron que su propósito principal está directamente relacionado con el trabajo con o para la juventud. Por lo tanto, involucrar a los jóvenes se considera esencial para lograr sus objetivos.
- **Propiedad y empoderamiento de los jóvenes:** Los encuestados enfatizaron la importancia de que los jóvenes tengan voz y voto en los asuntos que les afectan, tanto para empoderar su liderazgo como para garantizar que las iniciativas se basen en necesidades y experiencias reales.
- **Relevancia e innovación:** La aportación de los jóvenes ha sido descrita como crucial para mantener las actividades receptivas, actualizadas e innovadoras, especialmente en contextos sociales o digitales en rápida evolución.

"El trabajo con jóvenes necesita a los jóvenes. Por eso queremos que participen directamente en la configuración del trabajo, no solo que lo reciban".

- **Límites legales o institucionales:** Algunas instituciones públicas o más formales expresaron sus limitaciones para involucrar a los jóvenes más allá de la consulta, debido a los marcos administrativos o legales.

Evolución del trabajo con jóvenes

Entre las 30 organizaciones encuestadas:

- **19 organizaciones** afirmaron que la participación juvenil ha formado parte de su estructura **desde el principio**.
- **11 organizaciones** introdujeron la participación juvenil **con el tiempo**, a menudo en respuesta a:
 - Cambios de liderazgo o prioridades internas
 - Participación en colaboraciones internacionales (p. ej., Erasmus+)
 - Presiones externas o reconocimiento del valor añadido que aporta la participación juvenil

“Desde el principio, el liderazgo juvenil fue un elemento central de nuestra misión”.

“No empezamos así, pero nuestra participación en proyectos internacionales nos mostró el valor de una participación juvenil significativa”.

Algunas organizaciones comentaron que, si bien la participación juvenil es ahora una prioridad, desafíos previos, como una gobernanza dominada por los adultos, restricciones burocráticas o falta de capacidad, limitaron inicialmente sus enfoques participativos.

5.5 Desafíos para un liderazgo juvenil inclusivo, abierto y democrático

Si bien la mayoría de las organizaciones están comprometidas con el fomento del liderazgo juvenil inclusivo y participativo, se enfrentan a diversos desafíos que afectan su capacidad para alcanzar plenamente estos objetivos. Estos obstáculos varían según el tipo de organización, el contexto nacional y la madurez de sus prácticas internas.

Retos clave identificados

1

Recursos y capacidad limitados

El desafío más común citado fue la falta de tiempo, personal o recursos financieros. Las organizaciones más pequeñas o de voluntariado tienen dificultades para apoyar de forma consistente el liderazgo juvenil debido a limitaciones operativas.

El desafío de la limitación de recursos y capacidad, especialmente entre las organizaciones juveniles pequeñas o de voluntariado, presenta barreras estructurales y operativas que obstaculizan directamente la sostenibilidad y la profundidad de las prácticas de liderazgo juvenil. Si bien muchas organizaciones están ideológicamente comprometidas con el fomento de la participación juvenil, a menudo carecen del andamiaje institucional para hacerlo de forma consistente y significativa.

Uno de los principales mecanismos en juego es la dependencia desproporcionada de personal no remunerado o a tiempo parcial. En estos entornos, la carga de las operaciones rutinarias (gestión de proyectos, recaudación de fondos, elaboración de informes y coordinación logística) suele consumir la mayor parte del tiempo y la energía disponibles. Como resultado, las iniciativas que requieren

mentoría a largo plazo, desarrollo de capacidades o planificación participativa se relegan o se ejecutan de forma fragmentada. Incluso cuando la motivación y las ideas abundan, la ausencia de financiación estable y personal profesional limita el seguimiento y la continuidad.

Un segundo factor es la naturaleza episódica de los ciclos de financiación, especialmente en entornos de proyectos como Erasmus+. Si bien estos programas pueden aportar recursos valiosos, también generan periodos de inestabilidad entre proyectos. Esto afecta no solo la retención del personal y la memoria institucional, sino que también interrumpe el desarrollo de trayectorias de liderazgo juvenil coherentes y a largo plazo. El ritmo intermitente de las actividades financiadas externamente contrasta con el apoyo y la mentoría continuos que suele requerir un desarrollo de liderazgo eficaz.

Además, las exigencias administrativas asociadas a las oportunidades de financiación —incluyendo la redacción de propuestas, la elaboración de presupuestos, la coordinación con los socios y la presentación de informes— pueden sobrecargar a los equipos pequeños y desviar la atención de los aspectos relacionales y participativos del trabajo juvenil. Esta tensión estructural implica que incluso las organizaciones con sólidos valores en torno a la participación juvenil pueden recurrir a modelos más jerárquicos y orientados a la eficiencia, bajo presión de recursos.

La falta de recursos también limita el acceso a la formación y al aprendizaje entre pares, tanto para los jóvenes como para el personal. Sin oportunidades para la reflexión y el desarrollo de habilidades, las organizaciones pueden tener dificultades para evolucionar más allá de los modelos simbólicos de participación, recurriendo a la consulta en lugar de a la toma de decisiones compartida. Esto, a su vez, puede generar frustración o desconexión entre los jóvenes, especialmente cuando perciben que su aportación no se vincula a resultados tangibles.

Por último, existen consecuencias emocionales y relacionales. Cuando el personal está sobrecargado y los jóvenes no reciben el apoyo adecuado, pueden surgir tensiones en torno a los roles, las expectativas y la rendición de cuentas. Orientar a los jóvenes para que asuman roles de liderazgo requiere tiempo para construir relaciones, retroalimentación y compartir la responsabilidad; todo lo cual es difícil de mantener sin una capacidad organizativa suficiente.



“El tiempo y los recursos son dos de las limitaciones más difíciles de superar.”

“Tenemos las ideas y la voluntad, pero no siempre contamos con los fondos ni el tiempo para implementar procesos de participación estructurados.”

2

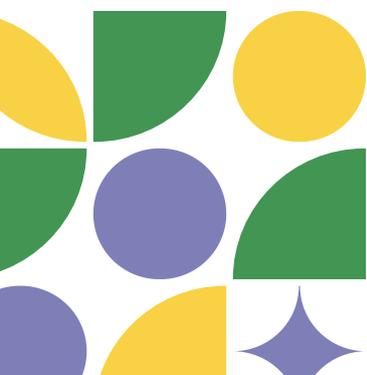
Implicación y motivación de los jóvenes

Un desafío recurrente encontrado por las organizaciones es la dificultad para involucrar a los jóvenes de forma consistente y significativa en roles de liderazgo. Esto no se debe necesariamente a la apatía o al desinterés, sino a una compleja interacción de factores personales, sociales y estructurales que pueden limitar la confianza, la disponibilidad y la participación sostenida de los jóvenes.

Otra barrera es la motivación inconsistente, frecuentemente vinculada a tendencias sociales más amplias. Las organizaciones describieron una sensación de pasividad o resignación entre algunos jóvenes, no necesariamente un rechazo a la participación, sino la creencia de que "no marcará la diferencia" o de que su participación es simbólica en lugar de impactante. Esta desilusión puede provenir de experiencias superficiales previas o de una desconfianza más generalizada en las instituciones y los procesos formales.

La disponibilidad es otro factor práctico. Las presiones de tiempo, incluyendo las obligaciones escolares, el trabajo precario y las responsabilidades familiares, dificultan que muchos jóvenes mantengan compromisos a largo plazo. Esto es especialmente cierto para los jóvenes marginados o de zonas rurales, donde la accesibilidad, el transporte y la infraestructura digital pueden crear barreras adicionales para la participación regular. Para quienes participan, el agotamiento o el exceso de compromiso son un riesgo, especialmente cuando se recurre repetidamente a un pequeño número de jóvenes activos en diferentes proyectos.

También hay que considerar una dinámica generacional. Algunas organizaciones informaron que los adultos en puestos de liderazgo pueden, sin querer, poner el listón demasiado alto o no adaptar los roles a las capacidades de los jóvenes, esperando que los jóvenes "ejercen" el liderazgo en términos definidos por los adultos. Sin espacio para la experimentación, el fracaso y la voz auténtica, los jóvenes pueden retraerse de la participación, sintiendo que no son "suficientemente buenos" o que el proceso no está verdaderamente liderado por ellos mismos.



Además, la falta de modelos a seguir entre iguales o historias de éxito visibles de liderazgo juvenil puede obstaculizar la participación. Cuando los jóvenes no ven a otros como ellos en roles de liderazgo, o cuando las oportunidades parecen reservadas para unos pocos, pueden no visualizar un camino para sí mismos. Esto es especialmente cierto en comunidades con una cultura cívica o una tradición de participación limitadas.

Estos desafíos apuntan a una perspectiva crucial: la motivación no es un rasgo fijo, sino algo que se cultiva a través del entorno, la confianza, la relevancia y el apoyo. Abordar los desafíos de la participación juvenil requiere más que simplemente ofrecer roles; exige crear ecosistemas que empoderen, validen y acompañen a los jóvenes en su trayectoria de liderazgo.

"Existe una falta generalizada de jóvenes entusiastas dispuestos a asumir roles de liderazgo".

"Puede ser difícil para algunos jóvenes creer que su voz realmente importa".

3

Adultismo y cultura organizativa

Un desafío más sutil, pero profundamente influyente, identificado por varias organizaciones es la persistencia de mentalidades adultocéntricas y culturas organizacionales que se resisten a compartir plenamente el poder con los jóvenes. Incluso en entornos donde se fomenta formalmente la participación juvenil, las dinámicas de poder subyacentes suelen limitar la profundidad y la autenticidad de dicha participación.

El adultismo, la suposición de que los adultos son inherentemente más capaces, conocedores o responsables que los jóvenes, puede manifestarse de diversas maneras. Puede aparecer en estructuras de toma de decisiones donde los adultos conservan la autoridad final, independientemente de las aportaciones de los jóvenes, o en procesos consultivos que presentan las perspectivas de los jóvenes, pero rara vez las incorporan a los resultados reales. En estos casos, los jóvenes pueden participar, pero no empoderarse, siendo tratados más como beneficiarios que como cocreadores o socios.



Esta mentalidad puede estar particularmente arraigada en organizaciones más antiguas y jerárquicas, donde los roles de liderazgo han sido tradicionalmente ocupados por personal o juntas directivas adultas con larga trayectoria. Incluso cuando la participación juvenil se introduce como una prioridad, la transformación de normas y hábitos arraigados puede ser lenta. Algunos miembros del personal pueden valorar genuinamente las aportaciones de los jóvenes, pero aun así les cuesta ceder el control por temor a una pérdida de eficiencia, profesionalismo o identidad institucional.

Además, la vigilancia adulta a menudo se disfraza de protección o control de calidad. Los adultos pueden limitar la participación de los jóvenes no por malicia, sino por la creencia de que aún no están preparados para tomar decisiones complejas o liderar iniciativas importantes. Si bien tiene buenas intenciones, esta postura subestima la capacidad de los jóvenes para aprender, crecer y asumir responsabilidades cuando se les da la oportunidad y el apoyo.

Otro aspecto del problema radica en la comunicación y la confianza. Los adultos y los jóvenes pueden tener diferentes estilos de trabajo, expectativas o vocabulario en torno al liderazgo y la responsabilidad. Sin un diálogo intergeneracional intencional y un aprendizaje mutuo, pueden surgir malentendidos y frustración. Cuando los jóvenes sienten que sus ideas son desestimadas, pueden desvincularse. Cuando los adultos se sienten desafiados o menoscabados, pueden recurrir a estilos de liderazgo más directivos.

La cultura organizacional también juega un papel decisivo. En entornos donde la autoridad formal y la jerarquía son sólidas, incluso el personal progresista puede tener dificultades para introducir enfoques más horizontales o participativos. Las normas institucionales, las estructuras de las juntas directivas o los marcos de financiación pueden reforzar inadvertidamente el control adulto.

Finalmente, la falta de formación y reflexión continuas para el personal adulto agrava el problema. Si bien muchas organizaciones ofrecen desarrollo de liderazgo para jóvenes, pocas invierten en el desarrollo de capacidades para que los adultos reflexionen críticamente sobre su papel como facilitadores del liderazgo juvenil. Sin esto, el adultismo puede persistir como una barrera invisible para el empoderamiento significativo de los jóvenes.

Este desafío nos recuerda que el liderazgo juvenil democrático no se trata solo de impulsar a los jóvenes, sino también de transformar la forma en que los adultos lideran, escuchan y dejan ir. Requiere un cambio cultural en el que la colaboración no sea solo retórica, sino que se practique en todos los niveles del trabajo de una organización.

“Algunos de nuestros líderes todavía tienden a ver a los jóvenes como beneficiarios en lugar de socios.”

4

Barreras estructurales y burocráticas

Para muchas instituciones públicas y ONG consolidadas, promover el liderazgo juvenil inclusivo no es solo una cuestión de intención, sino también de sortear complejas limitaciones legales, burocráticas o estructurales que limitan su capacidad para involucrar a los jóvenes en la gobernanza formal y la toma de decisiones estratégicas.

Uno de los problemas más citados es la rigidez de los marcos institucionales. Los organismos públicos, como municipios, escuelas o agencias financiadas por el Estado, suelen operar dentro de regulaciones nacionales que determinan la composición de las juntas directivas, la ratificación de las decisiones y quién ostenta la autoridad formal. Estas normas pueden restringir la inclusión de menores en puestos de decisión o imponer procedimientos administrativos que hacen que la participación juvenil sea gravosa o simbólica.

Incluso en las organizaciones no gubernamentales, los modelos de gobernanza tradicionales pueden plantear desafíos. Las ONG más antiguas o de mayor tamaño pueden haber heredado jerarquías verticales, con estructuras directivas fijas, obligaciones legales o procedimientos operativos estándar que dejan poco margen para una toma de decisiones flexible e impulsada por los jóvenes. En estos casos, incluso el personal bienintencionado puede verse obligado por estatutos, reglamentos o acuerdos de financiación que no fueron diseñados teniendo en cuenta el liderazgo juvenil.

Además, la cultura burocrática suele priorizar el cumplimiento y la aversión al riesgo por encima de la innovación y la experimentación. En estos entornos, involucrar a los jóvenes, especialmente en formas que requieren un cambio de poder o la adopción de formatos no tradicionales, puede considerarse ineficiente, inadecuado o demasiado informal. Como señalaron algunas organizaciones, incluso creyendo en el liderazgo juvenil, se ven limitadas en cuanto a su capacidad para

involucrar a los jóvenes en la gobernanza debido a las obligaciones legales.

Otra barrera reside en el acceso y el idioma. Las estructuras formales de participación (p. ej., consejos, juntas, grupos de trabajo) suelen requerir conocimientos de procedimiento, habilidades de oratoria o un lenguaje técnico que puede aislar a los jóvenes, especialmente a aquellos de entornos subrepresentados o desfavorecidos. Si no se adaptan estas estructuras para que sean accesibles a los jóvenes, la participación corre el riesgo de ser selectiva o excluyente.

También es importante el problema de la participación superficial o simbólica bajo presión externa. En algunos casos, las instituciones adoptan etiquetas participativas para satisfacer las expectativas políticas, pero no logran una influencia real ni un seguimiento. En estos casos, la burocracia se convierte en un escudo contra cambios significativos; la participación se documenta, pero no se integra.

A pesar de estas limitaciones, varias organizaciones expresaron estrategias creativas para trabajar dentro o alrededor de las limitaciones. Estas incluyen la creación de consejos asesores juveniles paralelos, la implementación piloto de esquemas de cogestión en equipos de proyecto o la modificación gradual de las políticas internas para permitir roles juveniles en la gobernanza. Sin embargo, estas innovaciones a menudo dependen de personas comprometidas y su sostenibilidad sigue siendo incierta sin un apoyo institucional más amplio.

Para que el liderazgo juvenil sea más que una práctica periférica, los sistemas de gobernanza, especialmente en organizaciones públicas o formalizadas, deben evolucionar para dar cabida a modelos participativos que reflejen las realidades y necesidades de los jóvenes de hoy.

“La burocracia es el primer desafío, pero también una dificultad general para traducir las ideas en modelos inclusivos.”



Si bien la capacidad interna y las estructuras organizativas son fundamentales para impulsar el liderazgo juvenil, varias organizaciones destacaron la profunda influencia de factores externos y contextuales, en particular las que trabajan en comunidades rurales, marginadas o con escasos recursos.

Un problema recurrente fue el aislamiento geográfico. Las organizaciones con sede en zonas rurales suelen enfrentarse a desafíos como el transporte público limitado, la falta de infraestructura digital y una menor participación de jóvenes. Estas realidades estructurales dificultan la participación constante y reducen el acceso a formación, eventos o redes de pares que, de otro modo, podrían apoyar el desarrollo del liderazgo juvenil.

La despoblación y la migración juvenil también surgieron como barreras. En muchas regiones rurales o económicamente desfavorecidas, las poblaciones más jóvenes tienden a desplazarse a los centros urbanos en busca de educación o empleo. Como resultado, las organizaciones locales tienen dificultades para mantener la continuidad, desarrollar canales de liderazgo juvenil o sostener iniciativas lideradas por jóvenes. En algunos casos, la participación juvenil es esporádica y está vinculada a colaboraciones escolares específicas o proyectos a corto plazo, en lugar de integrarse en la vida comunitaria.

Además, las actitudes y las normas culturales locales pueden obstaculizar la participación. En entornos más conservadores o tradicionales, los jóvenes, especialmente las niñas o los grupos marginados, pueden enfrentarse a presiones sociales que desalientan la asertividad, el liderazgo o la participación pública. Algunas organizaciones compartieron que el escepticismo o la resistencia de la comunidad al cambio liderado por los jóvenes puede mermar la motivación o limitar el espacio disponible para que sus voces florezcan.

Estas limitaciones contextuales no siempre están bajo el control de las propias organizaciones, pero afectan profundamente lo que es posible. Cuando el trabajo juvenil se considera un "complemento" o cuando la participación cívica no forma parte de la cultura local, se vuelve más difícil normalizar las prácticas de liderazgo juvenil.



A pesar de estos desafíos, varias organizaciones también compartieron estrategias creativas para adaptarse al contexto. Estas incluyen la integración del liderazgo en las escuelas, la organización de eventos móviles de divulgación y el desarrollo de alianzas con autoridades locales o actores culturales para cambiar gradualmente las mentalidades y aumentar la legitimidad.

Algunas organizaciones están experimentando con procesos de reclutamiento inclusivos, espacios de participación informal y alianzas comunitarias para ampliar la participación. Otras enfatizaron la necesidad de desafiar los sesgos internos sobre quién está "listo" o "idóneo" para el liderazgo. Sin embargo, estos esfuerzos requieren tiempo, capacitación y flexibilidad estructural para tener éxito.

Un liderazgo juvenil significativo no se trata solo de invitar a los jóvenes a participar, sino de eliminar barreras, redistribuir el acceso y diseñar activamente para la diversidad. Sin este enfoque intencional, las estructuras de liderazgo corren el riesgo de volverse excluyentes, incluso involuntariamente.

"Crear un proyecto que funcione para todos y que realmente incluya diferentes perspectivas es más difícil de lo que parece."

6

Garantizar la Representación y la Diversidad

Algunas respuestas desarrollaron ampliamente una preocupación clave en la práctica del liderazgo juvenil: garantizar la participación equitativa, inclusiva y representativa de la diversidad más amplia dentro de las poblaciones juveniles. Si bien muchas estructuras logran involucrar a jóvenes motivados y capaces, existe el riesgo constante de que las oportunidades de liderazgo sean accesibles solo para un grupo reducido y ya empoderado, generalmente aquellos con educación superior, mejores habilidades lingüísticas o mayor confianza social.

Esta dinámica puede reproducir involuntariamente desigualdades sociales y culturales, incluso dentro de organizaciones comprometidas con la inclusión. Los jóvenes de entornos marginales, ya sea por su estatus socioeconómico, ubicación rural, discapacidad, experiencia migratoria o identidad étnica, a menudo enfrentan mayores barreras de acceso y menores niveles de confianza inicial. Sin una difusión proactiva y un apoyo personalizado, estos grupos pueden permanecer subrepresentados en roles de liderazgo o en órganos internos de toma de decisiones.

Algunas organizaciones reconocieron que la participación visible de los jóvenes puede ocultar una falta de diversidad interna. Incluso cuando los jóvenes participan en juntas directivas o grupos asesores, es posible que los participantes no reflejen la gama completa de identidades, experiencias y perspectivas dentro de la comunidad. Esto puede limitar la relevancia y la legitimidad de las iniciativas lideradas por jóvenes, ya que las decisiones tomadas podrían no considerar las necesidades de la población juvenil en general.

En otros casos, se destacó la importancia de la conciencia interseccional: comprender cómo las diferentes formas de desventaja se superponen y se agravan entre sí. Por ejemplo, un joven de origen migrante con discapacidad puede requerir más que una simple invitación abierta; puede necesitar traducción, formatos accesibles y garantías de seguridad y pertenencia.

Algunas organizaciones reportaron estar experimentando con procesos de selección inclusivos, espacios de participación informal y alianzas comunitarias para ampliar la participación. Otras enfatizaron la necesidad de desafiar los sesgos internos sobre quién está "listo" o "apto" para el liderazgo. Sin embargo, estos esfuerzos requieren tiempo, capacitación y flexibilidad estructural para tener éxito.

Un liderazgo juvenil significativo no incluye solo de invitar a los jóvenes a participar, sino de eliminar barreras, redistribuir el acceso y diseñar activamente para la diversidad. Sin este enfoque intencional, las estructuras de liderazgo corren el riesgo de volverse excluyentes, aunque sea involuntariamente.

"Crear un proyecto que funcione para todos y que realmente incluya diferentes perspectivas es más difícil de lo que parece".

5.6 Impacto de la implicación juvenil

La mayoría de los encuestados destacaron los impactos positivos y tangibles de la participación juvenil en los resultados de sus organizaciones. En muchos casos, involucrar a los jóvenes no es solo simbólico: ha influido directamente en las estrategias, el diseño de proyectos, la dinámica de equipo y la visibilidad pública.



La participación juvenil desempeña un papel crucial para que las organizaciones se mantengan adaptables, creativas y socialmente conectadas. En el conjunto de datos, muchas organizaciones informaron que la aportación directa de los jóvenes aporta no solo nuevas ideas, sino también un renovado sentido de urgencia y relevancia a su trabajo. Esto es especialmente evidente en áreas como la interacción digital, la estrategia en redes sociales y las tendencias culturales, donde la experiencia vivida por los jóvenes a menudo supera a la de los profesionales de mayor edad.

Los encuestados señalaron que las iniciativas lideradas o cocreadas por jóvenes tienden a reflejar con mayor precisión las preocupaciones sociales actuales, como la ansiedad climática, la concienciación sobre la salud mental, la justicia social o la alfabetización digital. En algunos casos, la presencia de jóvenes en puestos de liderazgo permitió a la organización adaptar su programación o mensajes en respuesta a problemas emergentes, mejorando así su conexión con su público.

Además, la participación juvenil ayuda a prevenir el estancamiento institucional. Involucrar regularmente a los jóvenes en los procesos de planificación y revisión se describió como una protección contra prácticas rígidas u obsoletas. Algunas organizaciones compartieron cómo su cultura interna cambió para volverse más abierta, informal y propensa a la experimentación gracias al liderazgo juvenil.

En este sentido, la participación juvenil no es solo una práctica basada en valores, sino un activo estratégico que permite a las organizaciones mantenerse a la vanguardia, mejorar su alcance y alinear su trabajo con las realidades cambiantes de los jóvenes de hoy.

“La participación juvenil ha aportado nuevas perspectivas que nos ayudan a comprender las tendencias actuales y conectar mejor con nuestro público”.

“Nos ha ayudado a mantener nuestra relevancia y a evitar que la organización se institucionalice o se vuelva obsoleta”.

2

Mejoras en el diseño e implementación de proyectos

La participación juvenil se vinculó frecuentemente con el desarrollo de iniciativas más específicas, participativas y adaptadas a las necesidades reales. Las organizaciones que involucraron a jóvenes en el diseño conjunto de actividades reportaron una mayor participación, contenido más relevante y resultados de mayor calidad.

En muchas respuestas, las organizaciones describieron cómo el liderazgo o la retroalimentación juvenil ayudaron a reformular los programas para que fueran más inclusivos y se ajustaran a los intereses y preocupaciones reales de los jóvenes.

Esta tendencia se observó en diversos tipos de organizaciones, desde ONG hasta grupos escolares y estructuras públicas. El principio se mantuvo: cuando los jóvenes contribuyen a definir tanto el contenido como la ejecución de una iniciativa, su impacto mejora.

Crucialmente, las mejoras no fueron solo prácticas o cuantitativas. Las organizaciones también destacaron cómo la participación juvenil ayudó a cambiar el tono y la filosofía de sus programas, haciéndolos más abiertos, inclusivos y reflejando las realidades actuales.

Estos hallazgos sugieren que la participación juvenil no solo es éticamente deseable, sino también estratégicamente eficaz: aumenta la relevancia, fomenta la participación y garantiza que los programas se adapten mejor al panorama cambiante de las necesidades de los jóvenes.

“Sus aportaciones nos ayudaron a reformular todo un programa para que fuera más participativo e inclusivo”.

3

Refuerzo de la identidad y cultura organizativas

Varias organizaciones compartieron que el liderazgo juvenil activo ha tenido un efecto transformador en su cultura interna. Cuando los jóvenes participan activamente en los procesos de liderazgo, la organización tiende a abrirse, fomentando un ambiente más transparente, participativo y adaptable.

La participación juvenil se asoció a menudo con una mayor transparencia en la toma y el debate de decisiones. Su presencia plantea nuevas preguntas, perspectivas y desafíos a las formas de trabajo establecidas, lo que impulsa a los equipos a reflexionar más profundamente y comunicarse con mayor claridad. Esta dinámica, a su vez, genera mayor flexibilidad, especialmente en la forma en que las organizaciones planifican y adaptan su trabajo a las necesidades emergentes o a la retroalimentación.

Otra observación frecuente fue el efecto positivo en la cohesión interna. Cuando los jóvenes son vistos y tratados como contribuyentes activos, no solo como beneficiarios, las relaciones dentro del equipo se vuelven más horizontales y colaborativas. Esto fomenta un mayor sentido de dirección compartida y respeto mutuo entre los diferentes roles y generaciones.

Paralelamente, la participación juvenil a menudo ayuda a cultivar una cultura de responsabilidad y capacidad de respuesta. Los jóvenes tienden a esperar y fomentar la transparencia en las decisiones y el seguimiento de la retroalimentación. Su compromiso genera una presión interna para alinear la práctica con los valores declarados y mantenerse en sintonía con las realidades que experimentan los jóvenes.

En general, las organizaciones describieron este cambio no solo como un cambio en la estructura o el nivel de participación, sino como una evolución más profunda en cómo la organización se define y vive su misión.

“El liderazgo juvenil ha fortalecido el espíritu y la claridad de nuestra misión; nos recuerda por qué hacemos lo que hacemos”.

4

Redes ampliadas y reconocimiento

Varias organizaciones indicaron que involucrar a jóvenes en la creación y el liderazgo de iniciativas no solo ha mejorado los procesos internos, sino que también ha elevado la visibilidad de la organización externamente. Cuando los jóvenes desempeñan un papel visible y activo en la definición de proyectos, estas iniciativas suelen tener mayor repercusión, especialmente en las comunidades locales, entre pares y en espacios institucionales o relacionados con las políticas.



Los encuestados describieron cómo las actividades lideradas o cocreadas por jóvenes atrajeron nuevas formas de atención y apoyo. En algunos casos, esto se tradujo en alianzas más sólidas con escuelas, municipios u otros actores de la sociedad civil, quienes percibieron la participación juvenil como una señal de credibilidad y alineamiento con los valores participativos. En otros, generó mayor visibilidad a través de eventos públicos, cobertura mediática o difusión digital, especialmente cuando los jóvenes participaron directamente en las iniciativas de comunicación y promoción.

Más allá de la visibilidad, varias organizaciones señalaron que la participación juvenil les ayudó a generar confianza con nuevos públicos. Cuando las iniciativas reflejan el lenguaje, las inquietudes y la energía de los propios jóvenes, tienden a ser percibidas como más auténticas, no solo por los jóvenes participantes, sino también por padres, educadores, financiadores y miembros de la comunidad.

De esta manera, el liderazgo juvenil contribuye no solo a la calidad de la programación, sino también a la reputación y la conectividad de la organización. Al demostrar que los jóvenes no solo están incluidos, sino también empoderados, estas organizaciones se posicionan como vanguardistas, con arraigo comunitario y receptivas al panorama cambiante de la participación juvenil.

“Aumentamos la capacidad de nuestra red y también promovimos una mejor imagen pública gracias a iniciativas lideradas por jóvenes”.

5

Crecimiento interno y empoderamiento

Más allá de los beneficios organizacionales, muchos encuestados destacaron la transformación personal que experimentaron los propios jóvenes a través de una participación significativa. El liderazgo juvenil, cuando recibe un apoyo genuino, se convierte en una herramienta poderosa para el desarrollo individual, ayudando a los jóvenes a aumentar su confianza, competencia y compromiso.

Las organizaciones observaron que la participación en la toma de decisiones, la planificación o la facilitación permitió a los jóvenes desarrollar habilidades clave: comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad y pensamiento estratégico. Estas oportunidades a menudo marcaron un cambio en la forma en que los jóvenes se ven a sí mismos, no solo como receptores o voluntarios, sino como actores capaces con influencia y propósito.

En varios casos, este crecimiento trascendió con creces el ámbito inmediato del proyecto. Jóvenes que habían participado en roles de liderazgo continuaron impulsando sus propias ideas, apoyando a sus compañeros o asumiendo responsabilidades de mentoría y facilitación. Algunos incluso fueron reconocidos como modelos a seguir locales, lo que refleja no solo su progreso individual, sino también los entornos de apoyo que les permitieron avanzar.

Las respuestas también dejaron claro que este empoderamiento no era automático. Requería un apoyo intencional: espacios para hablar, oportunidades para liderar y una cultura que fomenta el aprendizaje en lugar de castigar los errores. Cuando se dieron estas condiciones, las organizaciones reportaron un mayor sentido de pertenencia e inversión entre los jóvenes, así como un compromiso más sostenible a lo largo del tiempo.

En última instancia, la participación juvenil nutre no solo la fuerza colectiva de las organizaciones, sino también las trayectorias personales de los jóvenes involucrados, ayudándolos a convertirse en personas más seguras, comprometidas y con mayor conciencia cívica.

“No son solo participantes; se convierten en líderes comunitarios y modelos a seguir para otros”.

La participación de los jóvenes se considera ampliamente un enfoque valioso que no sólo profundiza y mejora la calidad y el impacto del trabajo, sino que también sirve como método práctico para lograr mejores resultados y viabilidad a largo plazo.



5.7 Evaluación y mecanismos de feedback

La mayoría de las organizaciones indicaron contar con algún mecanismo para evaluar la eficacia de la participación juvenil. Estas prácticas abarcan desde conversaciones informales hasta herramientas estructuradas, con diferentes niveles de formalidad, frecuencia e integración.

1

Feedback y consultas

Muchas organizaciones utilizan ciclos de retroalimentación, a menudo después de las actividades o durante las revisiones de proyectos. Estos pueden llevarse a cabo mediante:

- Discusiones grupales o informes
- Reuniones periódicas de consulta
- Sesiones de reflexión o formularios de evaluación

“Siempre recopilamos retroalimentación después de cada actividad, lo que nos ayuda a planificar la siguiente”.

Varias organizaciones también mencionaron la celebración de reuniones de asesoramiento o consulta centradas específicamente en recopilar las perspectivas de los jóvenes.

Las herramientas empleadas en las organizaciones varían considerablemente en formalidad y estructura. En un extremo del espectro, algunas organizaciones recurren a métodos informales, como discusiones grupales espontáneas o breves reuniones de seguimiento verbal después de las actividades. Estos métodos suelen ser flexibles y relacionales, pero pueden no captar la información de forma sistemática. En el extremo más estructurado, otras utilizan formularios de evaluación digitales, ejercicios con notas adhesivas durante eventos locales o reuniones de retroalimentación programadas, herramientas que permiten a la organización realizar un seguimiento de los cambios a lo largo del tiempo e identificar necesidades o patrones recurrentes.

Los datos también revelaron la frecuencia con la que se recopila la retroalimentación. Si bien algunas organizaciones describieron procesos de retroalimentación continua, integrados en reuniones periódicas o revisiones internas, la mayoría indicó utilizar ciclos de retroalimentación en momentos específicos: después de eventos, al final de proyectos o durante las fases de planificación estratégica. Esta naturaleza ocasional refleja tanto el valor que se otorga a la reflexión como las limitaciones con las que operan muchas.

Finalmente, la integración de la retroalimentación de los jóvenes varía: en algunos casos, influye directamente en el diseño de actividades; en otros, desempeña un papel más simbólico, se recopila pero no se implementa con claridad. Esta distinción es crucial, ya que pone de relieve que una consulta eficaz requiere no solo recopilar información, sino también visibilizar cómo dicha información influye en la toma de decisiones.

Cuando los jóvenes ven que se actúa en consecuencia con sus comentarios, su confianza y compromiso tienden a aumentar. De lo contrario, la participación corre el riesgo de volverse performativa.

Este uso estratificado de herramientas de evaluación, que abarca desde lo intuitivo hasta lo sistemático, refleja una comprensión compartida de la importancia de escuchar a los jóvenes, pero también subraya los distintos grados de institucionalización y seguimiento entre las organizaciones.

2

Encuestas y cuestionarios

Las encuestas (tanto digitales como presenciales) fueron otro método mencionado con frecuencia. Estas herramientas se utilizan para recopilar información estructurada sobre el contenido del programa y las prácticas de liderazgo.

“Estamos considerando implementar encuestas más regulares para formalizar el proceso”.

Si bien algunas organizaciones utilizan estas herramientas de forma constante, otras indicaron que son aspiracionales o están en desarrollo.

Las encuestas y los cuestionarios se reconocieron como herramientas útiles para recopilar retroalimentación estructurada y comparativa, especialmente cuando las organizaciones buscan comprender patrones más amplios a lo largo del tiempo o en diferentes grupos. Quienes las utilizan con regularidad suelen implementar encuestas después de la actividad para evaluar la satisfacción, los resultados del aprendizaje o la dinámica de grupo. En algunos casos, también se utilizan para explorar las necesidades de liderazgo, los intereses o las barreras a la participación, lo que proporciona datos que fundamentan el diseño del programa de forma más estratégica.



Sin embargo, las respuestas también revelan que el uso de las encuestas sigue siendo desigual. Algunas organizaciones se refirieron a ellas en términos aspiracionales, indicando su deseo de avanzar hacia un uso más consistente o automatizado, pero citando el tiempo o la capacidad técnica como obstáculos. Otras se encuentran en las primeras etapas, experimentando con formatos o intentando que el proceso sea más accesible para los jóvenes. Cabe destacar que, cuando las encuestas se implementan sin un seguimiento complementario, como debates o sesiones de intercambio de opiniones, su impacto puede ser limitado.

Algunos encuestados insinuaron esta tensión: la recopilación de datos no siempre conduce a la reflexión ni al cambio. Por lo tanto, el valor de las encuestas parece depender no solo de la herramienta en sí, sino también de la cultura de receptividad y transparencia que las rodea. Donde existe dicha cultura, las encuestas se convierten en algo más que ejercicios administrativos: actúan como puentes entre las aportaciones de los jóvenes y el aprendizaje organizacional.

3

Enfoques ágiles e iterativos

Algunas respuestas hicieron referencia a modelos de evaluación más sistemáticos, incluyendo ciclos de retroalimentación inspirados en metodologías ágiles o la reflexión integrada en los ciclos de proyecto.

“Utilizamos ciclos de retroalimentación inspirados en metodologías ágiles para reevaluar periódicamente el funcionamiento del liderazgo juvenil y cómo se puede mejorar”.

Aunque solo una minoría de organizaciones hizo referencia explícita a metodologías ágiles, las que lo hicieron proporcionaron ejemplos convincentes de cómo la retroalimentación iterativa se está integrando en sus rutinas organizacionales. Estos enfoques suelen implicar ciclos de retroalimentación cortos, puntos de control regulares y espacio para ajustes rápidos, a menudo en forma de retrospectivas de equipos juveniles o sesiones de planificación adaptativa.

A diferencia de las evaluaciones más estáticas o de final de proyecto, estos modelos iterativos permiten a las organizaciones realizar cambios en tiempo real en los procesos de liderazgo, los formatos de las actividades o la dinámica de grupo. Esto aumenta la capacidad de respuesta y puede hacer que la participación juvenil se sienta más inmediata y auténtica. Cuando los jóvenes ven que sus aportaciones generan cambios rápidos y visibles, se refuerza su sentido de iniciativa y el compromiso de la organización con la cocreación.

Además, estos modelos tienden a descentralizar la toma de decisiones. Al animar a los equipos, incluyendo a los jóvenes, a reflexionar periódicamente y proponer ajustes, el poder se reparte de forma más equitativa y el aprendizaje se convierte en un proceso continuo, en lugar de un momento puntual. Sin embargo, la adopción de estas prácticas también requiere un nivel de coordinación interna y una apertura a la experimentación para el que no todas las organizaciones están preparadas.

Con todo, la presencia de incluso unos pocos ejemplos sugiere una dirección valiosa para el sector: ir más allá de las evaluaciones estáticas y avanzar hacia ciclos de reflexión más adaptativos, liderados por jóvenes, que fomenten la mejora continua.

4

Mecanismos informales

En entornos más pequeños o de base, la evaluación suele ser informal y se realiza mediante interacciones cotidianas, diálogos entre pares u observaciones del personal.

“Gran parte de nuestra evaluación se realiza mediante conversaciones directas; los jóvenes nos dicen qué funciona y qué no”.

Los métodos de evaluación informal se citaron con frecuencia en organizaciones más pequeñas, grupos dirigidos por voluntarios o en entornos más relacionales y fluidos. Estos mecanismos, que incluyen conversaciones espontáneas, retroalimentación entre pares y observaciones del personal, permiten evaluaciones rápidas e intuitivas de lo que funciona y dónde se necesitan ajustes. En estos contextos, la retroalimentación suele integrarse en el ritmo natural de las actividades, lo que la hace más accesible y menos intimidante para los jóvenes participantes.

Este enfoque ofrece claras ventajas en términos de inmediatez y confianza. Los jóvenes pueden sentirse más cómodos compartiendo sus ideas en formatos familiares y conversacionales en lugar de completar encuestas formales o asistir a sesiones de evaluación estructuradas. Para las organizaciones arraigadas en la dinámica comunitaria o que operan con una capacidad administrativa limitada, estas prácticas informales pueden ser pragmáticas y auténticas.



Sin embargo, la misma informalidad que fomenta la apertura también puede limitar la coherencia. Sin mecanismos para documentar o analizar sistemáticamente la retroalimentación, se pueden perder perspectivas valiosas y reducir las oportunidades de aprendizaje organizacional. Varias organizaciones expresaron ser conscientes de esta desventaja, reconociendo la necesidad de equilibrar la retroalimentación relacional con un seguimiento más estructurado, especialmente a medida que crecen o interactúan con socios externos.

En última instancia, los mecanismos informales sirven como un valioso punto de partida para fomentar una cultura de retroalimentación, especialmente en entornos donde las relaciones y la flexibilidad son puntos fuertes fundamentales. El reto radica en garantizar que esta informalidad no genere fragmentación ni que se pierdan oportunidades para una reflexión y rendición de cuentas más profundas.

5

Integración en las prácticas organizativas

Cabe destacar que varias organizaciones informaron que la retroalimentación de los jóvenes no solo se recopila, sino que también se incorpora en la planificación, la estrategia y el rediseño de proyectos.

“Las sugerencias de los jóvenes nos han llevado a cambiar nuestro enfoque en varios proyectos; es un diálogo continuo”.

Este aspecto marca una distinción crucial entre la retroalimentación como formalidad y la retroalimentación como motor de cambio. Varias organizaciones informaron que las aportaciones de los jóvenes no solo se reconocen, sino que se integran significativamente en las prácticas organizacionales en curso, configurando el diseño de proyectos, influyendo en las prioridades estratégicas e incluso informando los modelos de gobernanza.

En estos casos, la retroalimentación no se trata como un proceso unidireccional de consulta, sino como parte de un diálogo continuo. A los jóvenes no solo se les solicita su opinión, sino que se les informa sobre cómo sus contribuciones influyeron en los resultados. Esta transparencia refuerza la confianza y profundiza el compromiso, haciendo que la participación se sienta significativa en lugar de simbólica.

Por ejemplo, se rediseñaron los formatos de capacitación en función de las preferencias de aprendizaje de los jóvenes, se ajustaron las estrategias de comunicación para reflejar mejor la cultura juvenil y se cambiaron las estructuras de liderazgo para dar cabida a nuevas formas de colaboración. Estos cambios demuestran que cuando las organizaciones se toman en serio la retroalimentación y crean mecanismos para integrarla, la participación juvenil no solo se vuelve visible, sino transformadora.

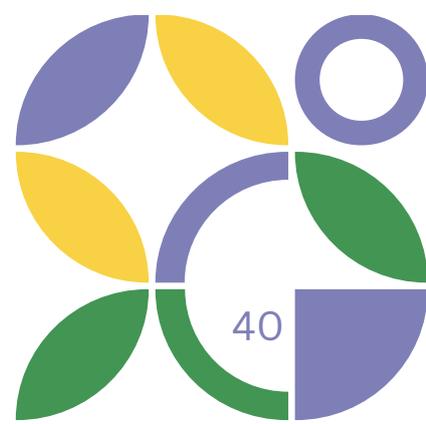
Dicho esto, este nivel de integración a menudo requiere un esfuerzo deliberado. Las organizaciones que logran integrar la retroalimentación suelen contar con procedimientos de seguimiento claros, funciones del personal dedicadas a la reflexión y la adaptación, y una mentalidad que prioriza la capacidad de respuesta sobre una planificación rígida. De esta manera, la retroalimentación se convierte en una herramienta estratégica para la innovación y la inclusión, en lugar de un trámite administrativo.

La investigación reveló que si bien los mecanismos de evaluación varían en cuanto a sofisticación, hay un esfuerzo claro por parte de las organizaciones para escuchar a los jóvenes y mejorar los procesos de participación. Para muchas de ellas, estas prácticas se hallan todavía en fase de desarrollo, evolucionando desde el feedback ad hoc hacia modelos más estructurados, consistentes y liderados por jóvenes

5.8 Historias de éxito y buenas prácticas

Las organizaciones que participaron en esta investigación compartieron un rico conjunto de experiencias e historias de éxito que ilustran el poder transformador del liderazgo juvenil cuando se implementa con cuidado, intención y creatividad. Más que momentos aislados de logro, estas historias revelan una serie de principios y prácticas con potencial para ser adaptados y adoptados en todo el sector juvenil.

Esta sección identifica los ingredientes clave de estas prácticas exitosas, transformándolas en modelos transferibles que pueden impulsar la innovación en el trabajo juvenil.



1

El liderazgo juvenil como un sistema integrado, no un evento único

En muchas respuestas, las prácticas más eficaces fueron aquellas en las que el liderazgo juvenil no era una característica ocasional, sino un principio organizativo fundamental. En estos contextos, los jóvenes participaron no solo en la ejecución de actividades específicas, sino también en la cogestión, la planificación y la responsabilidad conjuntas de la misión. Esto fue posible gracias a roles integrados, mecanismos representativos o mandatos estructurales que garantizan la presencia de los jóvenes en la toma de decisiones a todos los niveles.

Principio clave de la práctica:

Concebir la participación juvenil como una función organizativa permanente, no solo como una oportunidad basada en proyectos.

2

Compromiso mediante responsabilidades reales

Los ejemplos exitosos demostraron que los jóvenes prosperan cuando se les confía una responsabilidad auténtica, no solo consultas o participación simbólica. Ya sea coordinando eventos, gestionando presupuestos o liderando campañas, la participación juvenil cobra sentido cuando se vincula con un poder tangible en la toma de decisiones.

Estas responsabilidades a menudo se complementan con estructuras de apoyo, como mentoría, sesiones informativas y desarrollo de capacidades, lo que permite que el liderazgo se desarrollara a través de la práctica.

Principio clave de la práctica:

Otorgar a los jóvenes responsabilidad real, acompañada de confianza y apoyo personalizado.



3

Participación con propósito: vincular el liderazgo con los desafíos locales o globales

Surgieron varias historias impactantes cuando las iniciativas lideradas por jóvenes se vincularon explícitamente con problemas sociales o ambientales urgentes. En estos casos, los jóvenes no solo participaban, sino que se movilizaban en torno a causas que les preocupaban, desde la acción climática hasta la inclusión, la educación o la salud mental.

Las prácticas más sólidas permitieron a los jóvenes definir su propia agenda y los apoyaron en la formulación, el diseño y la ejecución de actividades que respondieran a necesidades reales.

Principio clave de la práctica:

Afianzar el liderazgo juvenil en misiones orientadas a la acción que resuenen con sus experiencias y aspiraciones.

4

Formatos adaptativos y entornos de aprendizaje no formal

La innovación a menudo provenía de organizaciones dispuestas a romper con los métodos convencionales y adoptar enfoques más flexibles y accesibles para los jóvenes. Estos incluían el uso de herramientas digitales, la educación entre pares, el aprendizaje gamificado, la expresión artística y los talleres de formato abierto. La educación no formal se utilizó no solo como una herramienta para la transmisión de contenidos, sino como un método de cocreación y empoderamiento.

Principio clave de la práctica:

Utilizar metodologías adaptativas y creativas que permitan a los jóvenes aprender y liderar según sus propios términos.

5

Formatos adaptativos y entornos de aprendizaje no formal

Un factor de éxito notable fue la institucionalización de buenas prácticas más allá de proyectos individuales. Algunas organizaciones describieron cómo las juntas, comités o grupos de trabajo juveniles, inicialmente formados para iniciativas temporales, se convirtieron con el tiempo en elementos permanentes de su gobernanza o programación.

Mantener el liderazgo juvenil a lo largo del tiempo, incluso cuando los miembros rotan, garantiza la continuidad, la memoria organizacional y el impacto a largo plazo.

Principio clave de la práctica:

Convertir las prácticas eficaces basadas en proyectos en estructuras permanentes que evolucionen con la organización.

6

Feedback y mejora iterativa

En varios casos de éxito, la participación juvenil no fue estática, sino que evolucionó mediante la retroalimentación y el diálogo continuos. Las organizaciones utilizaron mecanismos como la reflexión posterior a la actividad, la evaluación participativa y la retroalimentación directa de los jóvenes para adaptar y perfeccionar sus prácticas con el tiempo.

Esto creó una cultura donde los jóvenes se sintieron realmente escuchados y donde los procesos de liderazgo se mantuvieron flexibles, receptivos y en constante mejora.

Principio clave de la práctica:

Desarrolle mecanismos de retroalimentación iterativos para que sus prácticas de liderazgo juvenil evolucionen con el tiempo.

Un cambio de mentalidad, no solo un conjunto de herramientas

Lo que surgió es una mentalidad compartida: una que considera a los jóvenes como socios capaces, creativos y esenciales para moldear el presente y el futuro del trabajo juvenil.

Las organizaciones que logran integrar el liderazgo juvenil son aquellas que transforman su cultura interna de la entrega a la cocreación, de la gestión a la mentoría y de la invitación a la participación a la entrega de responsabilidad real.



Herramientas para el liderazgo juvenil

Principio	Qué aspecto tiene en la práctica	Cómo aplicarlo
1. Hacer que el liderazgo juvenil sea estructural, no ocasional	Los jóvenes forman parte de órganos de toma de decisiones, equipos de planificación y estructuras de gobernanza.	Incorporar roles de los jóvenes en los estatutos, crear juntas o grupos asesores de jóvenes e involucrar a los jóvenes en todas las etapas, no sólo durante los proyectos.
2. Dar responsabilidades reales con apoyo	Los jóvenes lideran proyectos, gestionan tareas y representan a la organización públicamente.	Asignar roles de liderazgo con verdadera responsabilidad y respaldarlos con capacitación, mentoría y espacios de reflexión.
3. Conectar la participación con un propósito	Las iniciativas de los jóvenes responden a necesidades reales (por ejemplo, clima, salud mental, inclusión).	Involucrar a los jóvenes en la identificación de los problemas que les preocupan y brindarles herramientas para diseñar soluciones. Mantener la participación orientada a la misión.
4. Usa métodos creativos y abiertos a la juventud	Gamificación, arte, campañas digitales, sesiones lideradas por pares.	Explora la educación no formal, las plataformas tecnológicas y las herramientas de aprendizaje codiseñadas. Crea formatos divertidos, interactivos y relevantes.
5. Transforma buenas prácticas en estructuras permanentes	Los grupos de jóvenes temporales se vuelven permanentes (por ejemplo, consejos, paneles).	Después de un proyecto exitoso, institucionalice el enfoque y no permita que las buenas ideas terminen con los ciclos de financiación.
6. Convierte el feedback en parte de la cultura	El feedback de los jóvenes da forma a la programación y la toma de decisiones.	Sesiones reflexivas, revisiones entre pares, feedback en notas adhesivas y encuestas. Espacio para que los jóvenes influyan en el futuro.

5.9 Perspectivas y contribuciones adicionales

La última pregunta abierta invitó a las organizaciones a compartir reflexiones, recursos o perspectivas adicionales sobre liderazgo juvenil, prácticas inclusivas y democráticas. Si bien muchos encuestados dejaron este espacio en blanco o lo utilizaron para expresar su agradecimiento por la investigación, otros aportaron valiosas aportaciones que reforzaron o ampliaron los puntos anteriores.

Compromiso con el empoderamiento juvenil

Algunas organizaciones reafirmaron su firme compromiso con los enfoques liderados por jóvenes, enfatizando que empoderar a los jóvenes es tanto un objetivo como un método para lograr el cambio social.

“Creemos que empoderar a los jóvenes conduce a comunidades más fuertes y democráticas”.

“Nuestra organización se compromete a fomentar el liderazgo juvenil en todos los niveles de nuestro trabajo”.

Búsqueda de un apoyo sistémico más amplio

Algunos encuestados destacaron la necesidad de un mayor apoyo estructural por parte de instituciones, financiadores y legisladores para sostener el liderazgo juvenil inclusivo, en particular para organizaciones de base o con escasos recursos.

“Las iniciativas y proyectos centrados en el liderazgo juvenil son excelentes, pero requieren inversión a largo plazo para generar un cambio real.”

Agradecimiento y solidaridad

Varias organizaciones expresaron su gratitud por participar en la investigación, destacando el valor de compartir prácticas entre países y aprender mutuamente.

“Gracias por este trabajo; es importante que intercambiemos ideas y sigamos impulsando la participación juvenil real”.

Estos comentarios finales subrayan tanto la aspiración como el desafío del liderazgo juvenil inclusivo. Reflejan una comunidad de profesionales comprometidos, reflexivos y con ganas de mejorar, no solo dentro de sus propias organizaciones, sino en el ámbito más amplio del trabajo juvenil.

6. Análisis

Los datos recopilados de 30 organizaciones juveniles diversas en 9 países presentan un panorama rico y multifacético del liderazgo juvenil en la práctica. Si bien las estructuras, capacidades y contextos varían considerablemente, se identificaron varios temas, tensiones y oportunidades comunes.

6.1 Liderazgo juvenil: valores compartidos, realidades desiguales

En todas las respuestas, existe un compromiso ideológico compartido con la inclusión, el empoderamiento y el liderazgo de los jóvenes. Casi todas las organizaciones consideran la participación juvenil un elemento central de su misión.

Sin embargo, el grado de implementación real varía considerablemente. Si bien algunas están totalmente lideradas por jóvenes o cuentan con estructuras participativas integradas, otras aún están desarrollando vías para una participación juvenil significativa.

Esto revela una tensión entre la aspiración y la operatividad: muchas organizaciones desean implementar modelos democráticos de liderazgo juvenil, pero se enfrentan a limitaciones reales, como la escasez de recursos, la rigidez institucional o la baja participación.

6.2 La participación depende del contexto

La frecuencia y la calidad de la participación juvenil se correlacionan estrechamente con el tipo de organización y el contexto nacional/local. Las asociaciones juveniles y las ONG más pequeñas tienden a ofrecer una participación más regular e integrada. Por el contrario, las instituciones públicas y las estructuras más antiguas tienden a involucrar a los jóvenes en funciones consultivas o específicas de cada proyecto.

Factores contextuales como la burocracia, la despoblación rural y la desigualdad socioeconómica se citaron como barreras estructurales que impiden o condicionan la participación juvenil. Esto sugiere que fomentar la inclusión requiere tanto compromiso interno como sistemas de apoyo externos que reconozcan estas limitaciones.



6.3 Las prácticas efectivas requieren apoyo e intencionalidad

Cuando el liderazgo juvenil tiene éxito, se apoya en:

- Estructuras formales (comités, consejos asesores, asambleas generales)
- Capacitación y desarrollo de capacidades
- Circuitos de retroalimentación constantes
- Un compromiso claro con el empoderamiento juvenil a largo plazo

Estos elementos no siempre están presentes y, cuando faltan, la participación juvenil tiende a ser superficial o irregular. Los datos también muestran que el desarrollo del liderazgo es más eficaz cuando es intencional, cuenta con recursos y evoluciona, no solo simbólico.

6.4 Las prácticas de evaluación crecen, pero son inconsistentes

La mayoría de las organizaciones intentan recopilar la opinión de los jóvenes, pero pocas utilizan marcos de evaluación sistemáticos e integrados. Predominan los métodos informales, y muchos se basan en la interacción personal, sesiones informativas o encuestas esporádicas. Existe una creciente conciencia de la necesidad de enfoques más estructurados para evaluar el impacto y la calidad de la participación juvenil.

Esta brecha presenta una oportunidad: el desarrollo de herramientas de evaluación sencillas y escalables podría ayudar a las organizaciones a reflexionar sobre sus prácticas y mejorarlas, así como a alinear sus métodos con sus valores.

6.5 La participación de los jóvenes es transformadora cuando es real

El impacto del liderazgo juvenil es evidente en las organizaciones más comprometidas. Estos efectos incluyen:

- Programas más relevantes y atractivos
- Culturas internas fortalecidas
- Redes y visibilidad ampliadas
- Aumento de la confianza, las habilidades y el compromiso cívico de los jóvenes

Crucialmente, estos beneficios no son automáticos. Solo surgen cuando los jóvenes están verdaderamente empoderados, en lugar de simplemente ser invitados a participar.

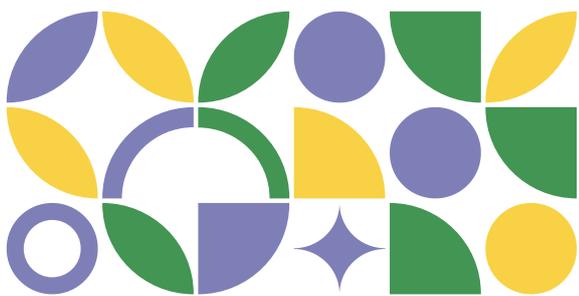
Este análisis confirma el valor y el potencial del liderazgo juvenil en contextos organizacionales, pero también destaca la necesidad de un diseño más intencional, una inversión sostenida y un apoyo sistémico.

Un análisis adicional revela que las prácticas de participación juvenil también se ven influenciadas por la estructura organizacional. Las asociaciones lideradas por jóvenes y las pequeñas ONG reportaron con mayor frecuencia una participación juvenil regular e integrada. Estas organizaciones tienden a priorizar la gobernanza participativa y la flexibilidad, a menudo integrando a los jóvenes en la planificación, la toma de decisiones y los roles de liderazgo desde el principio. Las instituciones públicas y las organizaciones más formalizadas, incluyendo aquellas con gobernanza jerárquica o arraigadas en sistemas administrativos, fueron más propensas a reportar una participación juvenil ocasional o basada en proyectos. Esto a menudo refleja limitaciones estructurales o legales más que una falta de compromiso.

Cuando la participación se describió como ocasional o limitada a proyectos específicos, a menudo se correlacionó con la falta de estructuras permanentes (por ejemplo, consejos juveniles, consejos asesores). Esto respalda la conclusión de que la participación juvenil sistemática requiere mecanismos intencionales.

Al comparar la evolución de la participación juvenil con la frecuencia de participación, se observa un patrón claro: entre las organizaciones donde la participación juvenil ha estado presente desde el principio, la mayoría reporta una participación juvenil regular; en cambio, las organizaciones que la introdujeron posteriormente rara vez la reportan. De esto se deduce que las organizaciones que integran la participación juvenil de forma estructural desde el principio tienen mayor probabilidad de lograr una participación consistente y continua. Por el contrario, las organizaciones que la introducen más tarde pueden enfrentar barreras culturales u operativas que requieren un esfuerzo sostenido y adaptación para superarlas.





7. Conclusiones

Esta investigación, realizada como fase inicial de una Asociación de Cooperación en el ámbito del proyecto Erasmus+ Juventud, Transformative Youth Leadership, se propuso explorar cómo las organizaciones juveniles de toda Europa están implementando modelos de liderazgo inclusivos, abiertos y democráticos. Los resultados ofrecen un panorama de las prácticas actuales y una hoja de ruta para la evolución del trabajo juvenil.

Conclusiones clave

- 1.El liderazgo juvenil es ampliamente valorado, pero su comprensión es desigual.** Todas las organizaciones afirmaron la importancia de la participación juvenil. Sin embargo, las prácticas reales varían desde estructuras totalmente lideradas por jóvenes hasta roles consultivos más limitados, lo que revela una brecha entre los principios y la implementación.
- 2.Las estructuras importan.** Una participación juvenil significativa se sustenta firmemente en un diseño organizacional intencional: roles, comités, capacitación y circuitos de feedback. Cuando estos no existen, la aportación de los jóvenes tiende a ser irregular o simbólica.
- 3.Las barreras son reales y variadas.** Las organizaciones enfrentan limitaciones internas y externas, incluyendo recursos limitados, mentalidades adultas, rigidez legal y desconexión social. Estas deben reconocerse y abordarse para crear entornos propicios para el liderazgo juvenil.
- 4.La participación juvenil genera valor.** Cuando se realiza de manera significativa, el liderazgo juvenil mejora la relevancia, la visibilidad, la innovación y la cultura organizacional. También fomenta la confianza, las habilidades y el sentido de pertenencia entre los propios jóvenes.
- 5.La evaluación y la reflexión necesitan desarrollo.** Si bien muchas organizaciones recopilan retroalimentación de los jóvenes, pocas cuentan con mecanismos sólidos para evaluar la profundidad y la calidad de la participación. Existe un reconocimiento compartido de que una reflexión más estructurada podría mejorar la práctica.

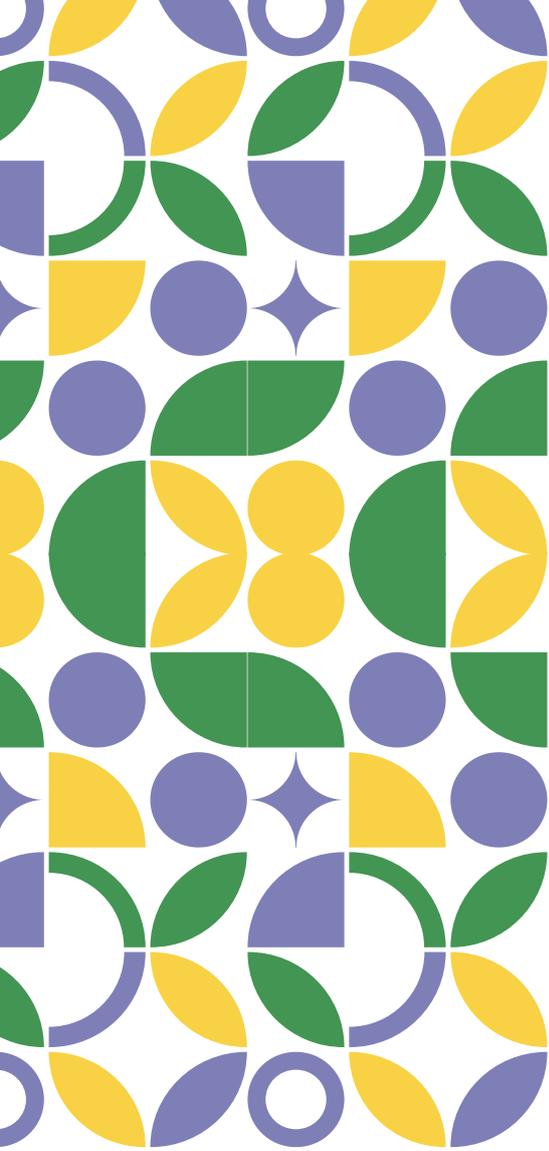
El camino a seguir

Esta investigación confirma que el liderazgo juvenil horizontal no solo es deseable, sino también esencial para un trabajo juvenil eficaz, democrático y con visión de futuro. Sin embargo, no se da por sí solo. Requiere:

- Diseño con propósito
- Inversión de recursos
- Apertura cultural
- Y compromiso a largo plazo

El proyecto *Transformative Youth Leadership* se basará en estos hallazgos mediante el desarrollo conjunto de metodologías, herramientas y prácticas que respalden los enfoques liderados por jóvenes. Las próximas fases se centrarán en validar, probar y difundir estos recursos, garantizando que las organizaciones de toda Europa puedan pasar de la intención a la implementación y de los esfuerzos aislados a un cambio sistémico compartido.





Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados son, sin embargo, responsabilidad exclusiva del/de los autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA se hacen responsables de ellas.

Transformative Youth Leadership: towards horizontal leadership models in youth work

2024-1-ES02-KA220-YOU-000251305



Hacia modelos de liderazgo inclusivo en el trabajo con jóvenes

Prácticas y perspectivas en Europa



Co-funded by
the European Union