



INICIATIVAS CON SENTIDOS DE VIDA

ANTES QUE INTERVENCIONES, CONSTRUCCIONES
CONJUNTAS Y APRENDIZAJES MUTUOS

INICIATIVAS CON SENTIDOS DE VIDA

ANTES QUE INTERVENCIONES, CONSTRUCCIONES
CONJUNTAS Y APRENDIZAJES MUTUOS

**Iniciativas con Sentidos de Vida
Antes que Intervenciones, Construcciones Conjuntas y Aprendizajes Mutuos**
Primera edición, marzo de 2016

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

Misión en Colombia

Cra. 14 No 93 B – 46 - Conmutador: 6397777

<http://www.oim.org.co>

Alejandro Guidi,
Jefe de Misión

Kathleen Keer,
Jefe de Misión Adjunto

Fernando Calado,
Director de Programas

Juan Manuel Luna,
Coordinador del Programa Migración y Niñez

Equipo técnico Programa Migración y Niñez

Sandra Ruiz,
Coordinadora Adjunta

Soraya Mesa Neira,
Gerente de Programa

Rocío Rubio Serrano, Autora,
consultora OIM

Karen Meza Cerquera,
Concepto gráfico, diseño y diagramación

©Organización Internacional para las Migraciones (OIM), 2016
Impresión Procesos Digitales S.A.S

ISBN: 978-958-8909-94-3

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada, en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de principal organización internacional para las migraciones, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para ayudar a encarar los desafíos que plantea la migración a nivel operativo; fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias; alentar el desarrollo social y económico a través de la migración y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del pueblo de Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) y la OIM. Los contenidos son responsabilidad de la autora y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID o el gobierno de Estados Unidos de América, ni de la OIM.

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación para fines educativos u otros fines no comerciales, siempre que se cite la fuente.

Iniciativas con sentidos de vida: antes que intervenciones, construcciones conjuntas y aprendizajes mutuos / Organización Internacional para las Migraciones (OIM) - Misión en Colombia.

Bogotá: Organización Internacional para las Migraciones (OIM), 2016.

146 páginas.

ISBN: 978-958-8909-94-3

1. Inclusión social -- Colombia / 2. Jóvenes y conflicto armado -- Colombia / 3. Jóvenes y conflicto armado -- Protección, asistencia, etc. / 4. Participación social -- Colombia / 5. Trabajo social con jóvenes -- Colombia / 6. Trabajo social con jóvenes -- Programas. I. Título / II. Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

362.7 SCDD 21 ed.

HJRP7

TABLA DE CONTENIDO

Listado de abreviaturas y siglas	4
Agradecimientos	5
Presentación de la consultoría	6
Nota metodológica	11
Resumen ejecutivo	17
Del porqué y para qué emprender IS, contexto y alcance	25
Trayectorias del modelo de actuación	31
La Orientación del modelo de actuación	41
Líneas de actuación	55
El ADN del modelo de actuación y las IS	73
Los actores	87
Herramientas para las actuaciones	103
Aprendizajes y retos	125
Bibliografía	145

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACR	Agencia Colombiana para la Reintegración
Caes	Centros de Atención Especializada
Croj	Centro de Referencia y Oportunidades Juveniles
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
IOFC	Información, Orientación, Formación y Creación
IS	Iniciativas generadoras y productoras de Sentidos de Vida
MEN	Ministerio de Educación Nacional
Mima	Modelo Integrado de Mercadeo y Administración de Negocios
MVRO	Mapa de Vulnerabilidad, Riesgos y Oportunidades
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional para el Trabajo
PMN	Programa Migración y Niñez
PPP	Proyecto Pedagógico Productivo
Sena	Servicio Nacional de Aprendizaje
Snariv	Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral las Víctimas
TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicación
Uariv	Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (por su sigla en inglés)

AGRADECIMIENTOS

A los jóvenes y adolescentes que compartieron sus experiencias, reflexiones y aprendizajes alrededor de las **Iniciativas** generadoras y productoras de **Sentidos** de vida, **IS**, gracias por su generosidad y disponibilidad para identificar prácticas promisorias y retos por subsanar.

A los profesionales que participaron en las mesas de trabajo y en las entrevistas semiestructuradas; sus aportes permitieron la trazabilidad de las **IS** y ponderar sus desarrollos. También es preciso manifestar mi sentimiento de gratitud a quienes nutrieron los hallazgos preliminares de este proceso, en particular a los lectores de la versión preliminar del documento y participantes del ejercicio de validación. Sin duda, sus observaciones matizaron afirmaciones y consolidaron observaciones que permitieron que el presente texto gane en consistencia y pertinencia.

Agradezco al programa, su coordinación, coordinación adjunta y gerencia, por la apertura y la disposición permanentes para revisar reflexiva y críticamente el camino transitado en un horizonte de aprendizajes y de su transferencia a diversos actores con competencia en el tema. Este camino siempre ha estado inspirado en pro del reconocimiento de niños, niñas, adolescentes y jóvenes como sujetos de derechos, en aras de un decidido compromiso en su protección integral. Así mismo, por aportar en la construcción de condiciones que permitan la garantía y el ejercicio efectivo de sus derechos



PRESENTACIÓN DE LA CONSULTORÍA

*Incidir en la política:
más allá de un documento técnico, documentar una experiencia exitosa o promisorio.*
Palabras de un participante en las mesas de trabajo.

Inicialmente, el derrotero de la consultoría consistía en producir un documento de la estrategia de inclusión socioeconómica y otro de la estrategia pedagógica correspondiente a las diferentes modalidades que ha apoyado el Programa Migración y Niñez (PMN). No obstante, los mismos términos establecían el imperativo de recoger conceptos, nociones, apuestas y aprendizajes del ejercicio emprendido en estas materias por el programa, desde sus inicios en el nuevo milenio hasta la fecha.

En atención a tal imperativo se empezó por trazar una línea del tiempo de las actuaciones del PMN e identificar aquellos hitos significativos o eventos diagnósticos. Con base en los primeros hallazgos, se concluyó que lo desarrollado no solo atenua a estrategias paralelas y temáticas diferenciadas, sino que en el devenir del programa se había configurado un **modelo de actuación**.

En razón de tal hallazgo, la coordinación adjunta, la gerencia encargada y la presente consultoría acordaron que su objetivo era más complejo y debía ser integral e integrado en un solo documento: reconstruir descriptiva y analíticamente el modelo de actuación para incentivar, apoyar, apalancar y acompañar IS orientadas a niños, niñas, adolescentes y jóvenes cuyos derechos están en riesgo y

amenazados, o bien precisan de procesos de restablecimiento, reparación y reintegración diferencial e inclusión social para su ejercicio real y efectivo. De igual manera, se busca precisar la estructura del modelo, sus componentes o líneas de actuación, sus experiencias promisorias y aprendizajes, entre otros aspectos significativos.

Hablamos de y no de intervención, al igual que empleamos la metáfora teatral para referirnos al el recorrido transitado por el PMN. Estas nociones son más asertivas en la descripción del recorrido realizado y, particularmente, en la interacción con los sujetos juveniles, sus particularidades, y los aprendizajes construidos.

Por *sujeto juvenil*, entendemos todas las personas entre 14 y 28 años de edad, de acuerdo con lo establecido en el reciente Estatuto de Ciudadanía Juvenil, Ley 1622 de 2013. Es de advertir que las IS que ha apoyado el PMN tienen en su derrotero la protección integral de niños y niñas, es decir, de las personas menores de 18 años. En tal sentido, se blindan de no incentivar el trabajo infantil, sino de apoyar entornos significativos y relevantes de esta población como su familia; así mismo, ha buscado apoyarlos en su transición a jóvenes.

Nos referimos a un modelo de actuación abierto, que atiende al cambio, se transforma y aprende continuamente, aunque la esencia de su obra es constante: la garantía y la protección de los derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

Su principal derrotero no es “la generación de ingresos”, aunque a veces el imperativo por estos marcará algunos énfasis. El objetivo primordial de las IS es empoderar a los jóvenes, como sujetos de derechos, que construyen proyectos de vida y sentidos dignos y alternos a la guerra, las violencias y diversas vulnerabilidades. Más que el “resultado o rendimiento económico” de una iniciativa en particular, interesa el proceso por el que transita el *sujeto juvenil*, su reconocimiento como un *sujeto de derechos* que los ejerce responsablemente, con potencialidades y agencia, con capacidad de resiliencia, capaz de reinterpretarse a sí mismo y asumirse como un ciudadano pleno, gestor de cambios y constructor de paz. En este proceso es fundamental dar orientaciones, permitir el acceso a nuevos referentes, establecer un abanico amplio y robusto de oportunidades, brindar acompañamiento, permitir encadenamientos de actores, actuaciones y escenarios de actuación, generar herramientas y metodologías, entre otros ítems, que les permitan a los *sujetos juveniles* hacer sus propias *improvisaciones*, en el sentido teatral, y recreaciones vitales.

El presente ejercicio puede leerse como un trabajo de memoria. Recoge un recorrido técnico y sensible del PMN, gracias al cual se surtieron diversos aprendizajes y se avanzó en una escucha más activa y asertiva de los *sujetos juveniles*, su ejercicio del derecho a la participación y la configuración escenarios de confianza para desplegar las diversas actuaciones.

Este acervo se consigna en la siguientes páginas, cuya narrativa buscó la concisión. Los aspectos estratégicos quedan establecidos, acompañados de la riqueza del detalle que hace la diferencia entre una y otra actuación. Se trató de documentar una experiencia de cerca de 15 años, que, para emplear la metáfora del ciclo vital, pasó por la primera infancia, la infancia y la adolescencia (capítulo **Trayectorias del modelo de actuación**). Este camino se ha inspirado en el reconocimiento de niños, niñas, adolescentes y jóvenes como sujetos de derechos; en un compromiso decidido por su protección integral, y en aportar a la construcción de condiciones que permitan la garantía y el ejercicio efectivo de sus derechos desde una perspectiva prevalente, ciudadana, de inclusión social, empoderamiento, transformación y construcción de paz.

Las IS atienden a una razón de ser y una orientación que fue construyendo y consolidando el modelo (como se presenta en los capítulos **Del por qué y para qué emprender IS** y **La orientación del modelo**) desde tres líneas de actuación, que denominamos la triple “E”: *empoderamiento, emprendimiento y empleabilidad*. A partir de una suerte de ADN, el modelo de actuación integra cadenas de información, orientación, formación y creación con tres dimensiones: técnica, psicosocial y pedagógica.

El modelo también identifica diversos actores y actuaciones en los que el programa ha desempeñado un rol articulador, desarrollado herramientas para un desempeño más pertinente y apalancado otras diseñadas por diversos aliados.

Finalmente, el ejercicio identifica una serie de aprendizajes y retos del *modelo de actuación*. Este no pretende ser un texto acabado; está abierto, al igual que el modelo, al intercambio de ideas y saberes. Sin embargo, sí sienta algunas bases y permite realizar ciertas transferencias de aprendizajes a diversos actores; documenta un recorrido y en tal medida busca animar una ruta de incidencia; invita a desencadenar un debate académico, un diálogo social, una reflexión institucional, un intercambio entre cooperantes y *sujetos juveniles*, que brinden elementos para examinar la actual coyuntura y anticipar los desafíos que en materia de garantía y protección de los derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes pueden presentarse en un país luego de un acuerdo para salir del conflicto.

NOTA METODOLÓGICA

El objetivo del ejercicio propuesto por el Programa de Migración y Niñez fue reconstruir, de manera sintética, descriptiva y analítica, sus apuestas en materia pedagógica articuladas con las iniciativas de generación de ingresos y productivas orientadas a niños, niñas, adolescentes y jóvenes y sus familias cuyos derechos están en riesgo o amenazados, o demandan de procesos de restablecimiento, reparación y reintegración diferencial e inclusión social.

Precisar los contenidos y el alcance del citado objetivo fue el primer paso de la estrategia metodológica adoptada. Para tal efecto, se pactaron y desarrollaron jornadas de trabajo con la coordinación del programa, su coordinación adjunta y la gerencia competente. En estas, se concretó que no existía una sola “intervención” sino actuaciones múltiples que variaron por de cerca de 15 años de trabajo continuo, de cambios normativos, políticos e institucionales y de aprendizajes. Así mismo, se observó que las iniciativas emprendidas y apoyadas por el programa debían observar el mandato constitucional y legal que prohíbe el trabajo infantil, al igual que estar en concordancia con las políticas de su erradicación y los principios de interés superior del niño y protección integral de sus derechos por el Estado, la sociedad y la familia.

En este sentido, se acordó que el interés no era una valoración de todas y cada una de las iniciativas apoyadas, como tampoco lo eran su evaluación en términos de permanencia en el tiempo y sostenibilidad financiera. Se observó, entonces, al sujeto protagonista de tales iniciativas, sus características y condiciones, al igual que la tesis que se trata de un sujeto de derechos en formación, que precisa alcanzar una serie de *capitales* más allá de los monetarios para gozar efectivamente de sus derechos y ejercerlos de modo responsable.

El concepto de *capital* se tomó del sociólogo francés Pierre Bourdieu. De igual manera, se articuló con su teoría de *campo social*, constituido por agentes con posiciones diferentes a partir de un acervo de capitales con el que cuentan (cultural, social, informativo, simbólico, entre otros).

La apuesta de las *iniciativas* que ha apoyado el Programa de Migración y Niñez fue precisamente abrir ventanas de oportunidad para que niños, niñas, adolescentes y jóvenes conozcan y se apropien de una serie de *capitales* que les permitan ubicarse de manera diferenciada en un *campo social* alterno a la guerra y diversas violencias que impactan su goce efectivo de derechos. En tal sentido, se precisó que se trataba *iniciativas, generadoras y productoras de sentidos de vida*, que les permitieran construir un proyecto de vida, precisamente, en un campo social alterno ciudadano, constructor de paz, con inclusión social y goce efectivo de derechos.

Con la claridad de este marco de lectura, se pasó a reconstruir las actuaciones del programa durante su operación. La metodología adoptada fue de corte cualitativo y hermenéutico, acorde a un sentido del ejercicio de sistematización orientado a construir un relato consensuado de las actuaciones, sus lecciones aprendidas y prácticas promisorias.

La estrategia metodológica contó con cinco fases. La **primera** consistió en un ejercicio de fuentes secundarias; es decir, preguntarse si existía un documento base, guía o rector de las *iniciativas*. Ante la ausencia de este, se interrogó por documentos del programa conexos e interrelacionados. Es de anotar que fue poca la información que se logró en esta fase.

En tal sentido, en la presentación del ejercicio se observa que este tiene no solo un alcance de *sistematización* de una experiencia sino también de *memoria institucional*, en la medida que el ejercicio buscó ordenar, clasificar y catalogar datos e informaciones diversas y dispersas, al igual que obtener aprendizajes críticos de la experiencia en cuestión¹. No se trata de iniciativas abstractas, sino que corresponden a momentos sociales e históricos específicos; son dinámicas, cambiantes y experiencias únicas. El reto, entonces, es comprenderlas, examinar sus enseñanzas y comunicarlas en aras de prácticas institucionales más asertivas, pertinentes y estratégicas.

La **segunda fase** de la estrategia consistió en establecer un intercambio de ideas y saberes con quienes en el Programa de Migración y Niñez de la OIM habían participado en las *iniciativas generadoras y productoras de sentidos de vida*, en Bogotá y en otras localidades del país. Con base en este intercambio se precisaron las tres grandes actuaciones del programa y líneas de las iniciativas:

-  Emprendimiento
-  Empleabilidad
-  Empoderamiento

La **tercera fase** buscó construir alrededor de estos tres ejes de sistematización una suerte de *línea de tiempo*. Si bien no es un ejercicio, en el sentido estricto del término, *longitudinal*, sí toma elementos de este para establecer continuidades y transformaciones en las actuaciones del programa. Su aproximación, por ende, es de corte institucionalista e historiográfica, en la medida que busca rastrear las actuaciones en el tiempo. Para la reconstrucción de esta línea del tiempo se buscó pluralidad de voces y se establecieron tres tipos de actores estratégicos:

-  Funcionarios del programa, o que lo habían sido
-  Operadores², socios o consultores del programa
-  Sujetos protagonistas de las iniciativas.

¹ Al respecto puede consultarse http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones_teorico-practicas_para_sistematizar_experiencias.pdf

² Entre los operadores, es preciso anotar que se prestó especial atención a quienes participaron en los Croj. Hasta 2010 fue la principal estrategia de inserción socioproductiva de los jóvenes egresados del programa de atención especializada del ICBF que desarrolló del PMN.

Así mismo, se buscó identificar:

- 🗨️ Hitos fundacionales y otros significativos
- 🗨️ Continuidades y rupturas
- 🗨️ Aprendizajes

La **cuarta fase** tenía como propósito no solo precisar o delinear de modo más riguroso la línea de tiempo sino también densificar contenidos a partir de la creación de “dos paneles de expertos” y un taller con los “sujetos protagonistas” de las *iniciativas*.

El primer panel de expertos se centró en las líneas de *emprendimiento y empleabilidad*. El segundo, en la de *empoderamiento*, comprendido como todas aquellas actuaciones pedagógicas encaminadas a fortalecer procesos formativos. Por su parte, el taller estuvo orientado a contrastar la lectura de los *sujetos juveniles* de las *iniciativas* a su favor emprendidas en cada uno de los ejes. De este ejercicio, se logró apreciar varias lecciones aprendidas al igual que diferencias entre la emisión de las iniciativas y su respectiva revisión. Esta fase se complementó con una serie de entrevistas semiestructuradas a los actores estratégicos consultados.

La **quinta fase** de la metodología propuesta consistió en el análisis de la información a partir de los ejes de sistematización y con acento en identificar prácticas promisorias y lecciones por aprender. Se conformó una matriz analítica con categorías recurrentes enunciadas por los consultados y sus contenidos asociados. Tras este paso, se procedió a elaborar un texto parcial de los hallazgos, que fue discutido, de modo participativo, con los profesionales del programa y en una mesa de trabajo conformada por actores estratégicos plurales y diversos. Adicionalmente, facilitó contar con la lectura comentada de tres expertos en las líneas de actuación o ejes de sistematización.



RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de este ejercicio hacer una reconstrucción descriptiva y analítica del *modelo de actuación* para incentivar, apoyar, apalancar y acompañar *iniciativas*, generadoras y productoras, de *sentidos de vida (IS)*, orientadas a niños, niñas, adolescentes y jóvenes cuyos derechos están en riesgo o amenazados, o bien demandan de procesos de restablecimiento, reparación y reintegración diferencial e inclusión social. De igual manera, se busca precisar la estructura de tal modelo, sus componentes o líneas de actuación, sus experiencias promisorias y aprendizajes, entre otros aspectos significativos.

Hablamos de *modelo de actuación* y no de intervención. El contexto en el que se ha interpretado es cambiante y dinámico, no solo en términos relativos al conflicto armado, sino a desarrollos normativos, apuestas de política pública y ajustes institucionales. En este sentido, sus actuaciones dejan atrás las posturas jerárquicas y tecnocéntricas, aquellas en las que se realizan “intervenciones de arriba abajo” diseñadas por expertos e implementadas en los “beneficiarios”, muchas de las cuales reproducen situaciones excluyentes del principio de acción sin daño. Se pasó, por tanto, a propiciar espacios para escuchar las voces de los jóvenes y permitir su trasmisión hasta fortalecer un enfoque de *construcción con-junta, de cocreación*. La experticia del técnico es, sin duda, valiosa pero no es la única voz de la iniciativa,. Se trata de un facilitador en pro de una participación real y efectiva de los sujetos juveniles y de sus entornos significativos: familias, pares generacionales, comunidades e instituciones con competencia en la garantía de derechos.

De otra parte, empleamos la metáfora teatral para referirnos al recorrido transitado por el PMN, lo que invita a pensar que toda creación precisa de una obra con sus libretos, los escenarios en que se interpreta, las herramientas en las que se apoya, los actores requeridos y un público siempre activo, entre otros elementos.

Este *modelo de actuación* es abierto, atiende al cambio y aprende continuamente, aunque la esencia de su obra es constante: **la garantía y la protección de los derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes**. No busca ser sustituto de la acción del Estado como el garante de derechos, pero sí incentivar y desarrollar el mandato normativo de la corresponsabilidad en la protección integral de derechos. Por tanto, sus *actuaciones* se inscriben en un escenario de complementariedad y aportes sinérgicos, a partir de la relevancia de su carácter diferenciado y especializado en pro de condiciones de igualdad real, integrales e integradoras. Este atiende a actuaciones específicas sin olvidar que son parte de un todo y que toda *iniciativa* requiere del concurso de diversos actores, niveles de actuación, que convoca como aliados y propicia un trabajo en red que dialoga con las políticas públicas y escenarios institucionales.

Su enfoque no solo es de derechos, sino transformador y constructor de paz.

Las **iniciativas generadoras y productoras de sentidos de vida** se orientan, desde este modelo de actuación, en apalancar procesos de restablecimiento y reparación de derechos, reintegración, configuración de nuevas subjetividades, de una ciudadanía activa y una real inclusión social. Por ende, las iniciativas se apartan del horizonte de sentido asistencialista, instrumental e incluso rentista. No son un fin en sí mismo cuando hablamos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, sino una mediación para configurar horizontes de futuro más esperanzadores.

Su éxito radica en el proceso formativo y de transformación del sujeto juvenil y no en un producto determinado (tarjetas, café internet, pizzería, etcétera).

Un proceso que, por lo demás, narra socializaciones alternas y novedosas. Por tanto, la rentabilidad de una **iniciativa** más que económica (y quizá esta variable se pondere con pocos puntos) es social, dado que se brindan oportunidades para ser, pensar, sentir y actuar de modos distintos y desde posturas diversas, resilientes, emprendedoras y constructoras de autonomías, sentidos, país y paz.

Los principios estratégicos de las **IS** son el interés superior, la protección integral y la prevalencia de derechos de niños y niñas; la garantía de derechos y entornos protectores para su ejercicio; considerar a los jóvenes sujetos plurales y diversos, en sus ciclos vitales, pertenencias étnicas, género y situaciones particulares, al igual que atender a trayectorias vitales y mirada prospectiva. Así mismo, las iniciativas propenden por una pedagogía para la vida, sus sentidos y proyectos, acompañados de una mirada contextual y de entornos en aras de iniciativas pertinentes. Otros principios entre lo táctico, operativo y estratégico de las **IS** son el de *acción sin daño*, con articulaciones integrales e integradoras, en un horizonte holístico, a partir del encadenamiento tanto de diversos actores como de escenarios de actuación y aprendizajes continuos e incrementales. También guían sus actuaciones la creación de confianza, la cocreación conjunta y la innovación.

Las iniciativas se trabajan con y en los espacios vitales de los *sujetos juveniles*, incentivando el principio de corresponsabilidad. Buscan propiciar su participación, ser pertinentes y brindar una plataforma robusta de oportunidades para reconfiguraciones subjetivas.

Incentivan retos que estimulen emprendimientos e innovaciones sociales, al igual que aprendizajes y transformaciones sobre sí mismos y sus entornos, sin olvidar la relevancia de “victorias tempranas”.

El texto presente documenta, *grosso modo*, el recorrido de 15 años del programa con *iniciativas* con *sentido de vida* en materia de prevención, atención, restablecimiento de derechos, reintegración y reparación con efectos reconciliadores. Se trata, en cierto modo, de un ejercicio de memoria que sienta bases y busca transferir aprendizajes.

El programa se enfrentó a una problemática de vieja data, pero invisible: la salida de niños, niñas y adolescentes de la guerra sin una clausura definitiva de esta. Esta situación reportaba riesgos a la seguridad física y estabilidad emocional de esta población y de sus entornos significativos. Así mismo, afrontó indefiniciones o tensiones normativas, con continuos ajustes de política e institucionales. Su actuar empezó en un escenario de cambio constante y alta complejidad .

Sus primeras actuaciones reportaron significativos aprendizajes y trazaron retos por subsanar. Estas estuvieron regidas por requerimientos institucionales para la “ocupación productiva del tiempo libre”. Se emprendieron iniciativas valiosas en cuanto la creación de confianzas, aunque con vacíos en la construcción de un proyecto de vida y una suerte de *identidad productiva* dentro de este. Posteriormente, atendieron el imperativo de “generar ingresos” y de “inserción laboral y productiva”, dado que los *sujetos* que cumplían su mayoría de edad se veían forzados a asumir la vida desarraigados de sus territorios y apartados de sus familias en contextos urbanos, por lo general, y sin mayores redes de apoyo y acompañamiento. En ese momento, parecía que el *modelo de actuación* perseguía el objetivo de “generar ingresos en aras del mejoramiento de condiciones de vida”. De algún modo, se pensaba más como una intervención a favor de un beneficiario, mas no en una **construcción conjunta**. No obstante, los aprendizajes de ese primer momento perfilaron las tres líneas de actuación del modelo: *empoderamiento*, *emprendimiento* y *empleabilidad*, que están inmersas en un proceso reflexivo, crítico, que aprende y propende transformaciones continuas en aras de una actuación más asertiva y estratégica.

En las IS, el **emprendimiento** es una línea de actuación específica, que brinda oportunidades para aquellos jóvenes *pioneros* y *visionarios*; a su vez, es una red de protección, creación y fortalecimiento de capacidades. *Emprendimiento* y *empoderamiento* no son disociables.

El **empoderamiento** alude a la transformación de un individuo fuerte y poderoso. Este demanda acercar, conectar y facilitar el acceso a oportunidades y a mundos alternos a la guerra, las violencias asociadas y situaciones de vulnerabilidad. Empoderar implica revisar contextos y trayectorias, identificar asimetrías, subsanar vacíos, eliminar barreras de entrada, construir conjuntamente nuevas normas para la vida y facilitar acceso a oportunidades. Un joven *empoderado* emprende su proyecto de vida, lo crea y recrea a pesar de las adversidades. Todo *emprendimiento juvenil* demanda un tiempo prudencial de gestación. No puede ni debe ser un proyecto desconectado de la trama local y del entorno que favorece, o no, el desarrollo de estos emprendimientos. Todo emprendimiento es en sí mismo un proceso formativo porque enseña y promueve la creación de nuevos hábitos.

La **empleabilidad** es una línea observante de las disposiciones normativas que prohíben el trabajo infantil y sus peores formas. En sus actuaciones, ha buscado espacios de encuentro, sensibilización y conocimiento entre factibles empleadores y posibles empleados, que ha ayudado a eliminar barreras de entrada. Así mismo, ha convocado al sector empresarial como un socio, un aliado, que dota de sentido sus estrategias de responsabilidad social y las observa como parte central de su negocio, en el que interesa no solo la rentabilidad económica sino la social. Las interpretaciones en esta línea han sido múltiples y diversas: formaciones *in situ*, perfiles laborales, montajes de unidades productivas para la creación de plazas laborales, socialización de mecanismos normativos que incentivan la vinculación de *sujetos juveniles*, rutas de intermediación laboral, entre otras.

Adicionalmente, las **IS** no solo implicaron ajustes a las líneas de actuación del modelo, sino a la identificación y consolidación de lo que hemos denominado su “ADN”. Este material está conformado por cadenas de información, orientación, formación y creación alrededor de tres dimensiones: técnica, psicosocial y pedagógica.

Estas dimensiones son como los lados de un triángulo equilátero, en cuyo vértice están los *sujetos juveniles*, es decir, aquellas personas titulares de derechos cuyo goce es efectivo y su ejercicio se realiza de modo responsable. Se trata de personas con potencialidades y agencia, en procesos formativos como ciudadanos plenos, a quienes debe brindarse acceso a una plataforma robusta de oportunidades en aras de su efectiva inclusión social, restauración y reparación de derechos.

Para tal efecto, el *modelo* no solo ha fortalecido sus líneas de actuación, sino que ha perfilado una serie de herramientas como los Mapas de Vulnerabilidades, Riesgos y Oportunidades (MVRO), los Modelos Integrados de Mercado (Mima), los PaZos, la construcción de perfiles laborales, los legos tecnológicos y las estrategias integrales como los Centros de Referencia y Oportunidades (Croj). Así

mismo, ha apoyado el desarrollo de otras estrategias y herramientas formuladas por aliados, entre estas, los Proyectos Pedagógicos Productivos (PPP), las escuelas-taller y las tecnoacademias del Sena.

A finalizar 2015, no es posible hablar de un modelo perfectamente acabado, pero sí de uno que ha aprendido de sus errores, se cuestiona permanentemente, se ajusta, construye sobre lo construido, pero a la vez innova, permite la creación, la cocreación y la interpelación de los *sujetos juveniles*, al igual que incentiva “improvisaciones”, atendiendo a la metáfora teatral y a ser un modelo de actuación mas no de intervención.

En la actualidad, hay un acervo de lecciones aprendidas y buenas prácticas. Es claro que el objetivo de las actuaciones pasa por la excusa de “generar ingresos”, pero va mucho más allá e implica todo un proceso constitutivo, que precisa de orientación, formación y acompañamientos de diverso orden. No se trata solo de construir capitales monetarios sino de crear o recrear capitales educativos, informativos, culturales, sociales y políticos de los *sujetos juveniles*. La apropiación de tales capitales, su empleo, distribución, consumo y creación los ubica en el campo social en otras posiciones a partir de un reconocimiento como sujetos de derechos, con ciudadanía plena e inclusión social. Se trata de facilitar su empoderamiento, su agencia, capacidad de gestión de paz y construcción de sus proyectos de vida y del país en que moran.

Finalmente, el recorrido realizado en el documento termina con los aprendizajes del modelo de actuación. Estos buscan ser identificados y visibilizados. Entre sus aprendizajes están el imperativo de una visión de proceso y prospectiva, al igual que de trabajar por construcciones conjuntas, en encadenamientos, y dejar atrás esquemas centrados en intervenciones de arriba abajo. También, es un activo el ADN de sus actuaciones, la construcción de alianzas alrededor de estas con equipos en continua formación y el trabajo en los entornos vitales de los sujetos juveniles, ambientando y no forzando procesos asociativos. Otro aprendizaje es el imperativo de permitir el acceso formaciones diversas, que sumen, que estén en una ruta que posibilite su encadenamiento. En estas, es preciso desarrollar lenguajes cercanos, apropiables y conectables con otros mundos de sentidos y herramientas para tal efecto. Las iniciativas, de otra parte, deberán considerar los horizontes temporales para que tales procesos se surtan y los tiempos cotidianos de los jóvenes les permitan su atención.

En fin, una amplia gama de aprendizajes que hoy se ponen a disposición del país, su actual coyuntura y retos de futuro, en un horizonte de sentido restaurador, resiliente, incluyente, constructor de paz y sobretodo de un país al alcance de sus niños y niñas..

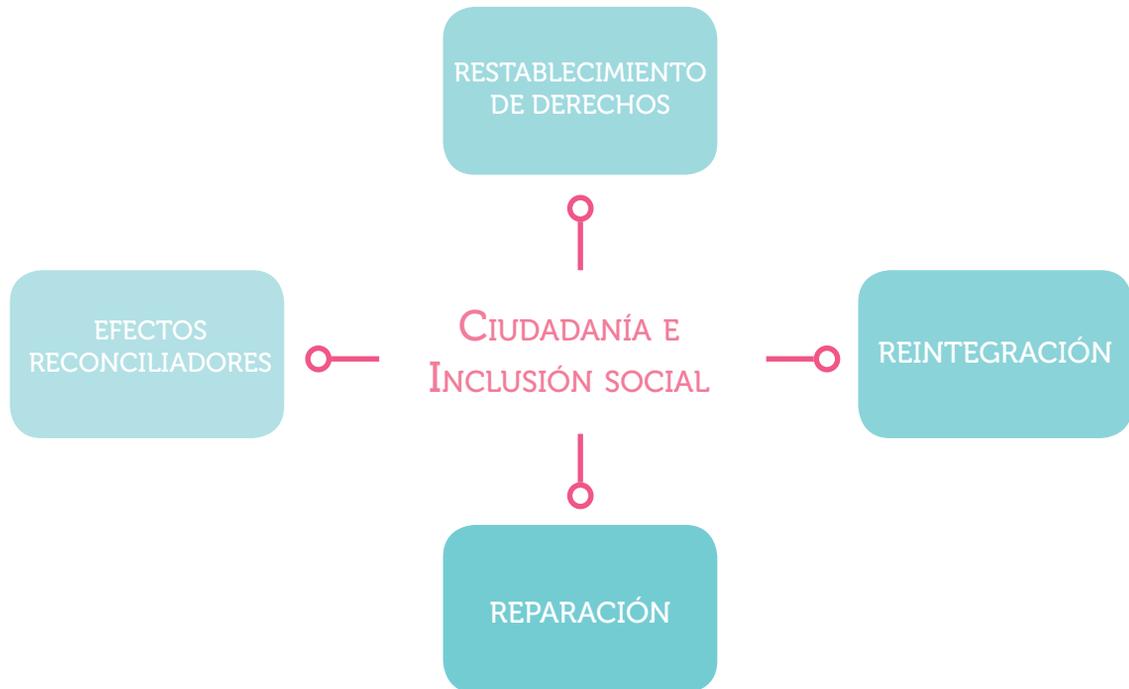


DEL PORQUÉ Y PARA QUÉ EMPRENDER INICIATIVAS GENERADORAS Y PRODUCTORAS DE SENTIDOS DE VIDA, CONTEXTO Y ALCANCE

El PMN empezó a estructurar su modelo de actuación atendiendo a su misión, en cuanto organización de cooperación internacional, y al escenario nacional, que demandaba (y demanda) procesos pertinentes y estratégicos de restablecimiento de derechos, reparación y reintegración, diferenciales y con efectos reconciliadores.



DEL PORQUÉ Y PARA QUÉ EMPRENDER INICIATIVAS GENERADORAS Y PRODUCTORAS DE SENTIDOS DE VIDA, CONTEXTO Y ALCANCE



No se trata de un escenario en el que es factible asumir ciertas condiciones constantes o “dados” y a partir de estas premisas desarrollar una serie de intervenciones en función de determinado objetivo. La metáfora de la actuación invita a pensar que toda creación precisa de una obra con sus libretos, los escenarios en que se interpreta, las herramientas en las que se apoya, los actores requeridos y un público que siempre es activo. Señalamos el carácter abierto del modelo de actuación y su aprendizaje continuo, ambos en función de apalancar asertivamente y sin daño los procesos requeridos para el ejercicio de una ciudadanía plena y una real inclusión social.

De otra parte, el programa no solo concentró sus esfuerzos en iniciativas de restauración sino que atendió al llamado de apalancar estrategias y esquemas de **prevención** (temprana, urgente y en protección, OIM y Vicepresidencia de la República, 2010) ante riesgos y amenazas a los derechos de niños y niñas, inscritos en el paradigma de su protección integral, prevalencia e interés superior.

MODELO DE ACTUACIÓN Y PREVENCIÓN



Prevención incluye *gestionar lo público desde un enfoque derechos*, es decir, partir del reconocimiento de la persona como titular de derechos y como centro del proceso de desarrollo, que integra los estándares y principios de los derechos humanos —universalidad, exigibilidad, integralidad y participación—, y que está dirigido operacionalmente a desarrollar las capacidades de los ciudadanos para que, conociéndolos, cuenten con las condiciones para ejercerlos (OIM, 2008, p.8).

El *modelo de actuación* es complementario mas no sustituto de la acción del Estado como el garante de derechos. Busca sumar, con sus saberes, experiencias y trayectorias a la configuración de entornos protectores de derechos y, por ende, incentiva y desarrolla el mandato normativo de la corresponsabilidad del Estado, la sociedad y la familia en la protección integral de los derechos de niños y niñas.

Por tanto, sus actuaciones se inscriben en un escenario de complementariedad y aportes sinérgicos, a partir de la relevancia de su carácter diferenciado y especializado en pro de condiciones de igualdad real, integrales e integradoras.

El primer atributo indica que si bien la actuación puede ser específica no debe olvidar que es parte de un todo y, por tanto, se pregunta cómo determinada iniciativa le aporta al conjunto de una situación que se persigue restaurar y transformar, desde una perspectiva de derechos, inclusión social y construcción de paz.

En el segundo atributo, el *modelo* comprende que la actuación que se espera interpretar no es un “monólogo”, que se precisa de más actores para un adecuado desarrollo, entre ellos, los niños, niñas, adolescentes y jóvenes: sujetos de derechos, con agencia, y sujetos sociales. De este modo, el modelo identifica diversos actores, los integra como aliados y propicia un trabajo en red que dialoga con las políticas públicas y escenarios institucionales, con competencia en los derechos de la infancia y la adolescencia, a la vez que con sus familias, el sector privado empresarial y societal, entre otros.



TRAYECTORIAS DEL MODELO DE ACTUACIÓN



2000 A 2002



2002 A 2006



2009 EN ADELANTE



2000 A 2005



2006 EN ADELANTE



2015



Línea de Actuación

Proyectos de uso y aprovechamiento del tiempo libre en áreas de vulnerabilidad.

Formación en oficios y competencias emprendimientos particulares.

Empresas de apoyo privadas que se financian por medio de los "astrotags".

Emprendimientos formados en los entornos de apoyo de protección.

Proyectos de emprendimientos productivos con una estrategia del PNV y el MIE de sumah.

Emprendimientos con Sentidos de Vida.

Performance

Realización de acciones emprendedoras que permitan generar ingresos que permitan una construcción de un producto.

Trabajo entre jóvenes específicos de apoyo con una fuente de "support" formativo. Aprovechamiento de recursos de sostenibilidad y establecimiento de los "apogios".

Alarma con acciones privadas pero que genera ingresos o ganancias que se asignan al "coro" del "donante".

Creación de emprendimientos generados en las generaciones colectivas.

Artículo de innovación curricular emprendimiento y aprendizaje en un espacio de entornos protectores y significativos.

ADN del modelo de Línea de Actuación consolidada.

Aprendizaje

Iniciativas en marcos articulaciones y encadenamientos. Importante como fase inicial de cercanía y construcción de confianza. Necesidad de otras herramientas de diálogo entre el lenguaje empresarial y las iniciativas sociales con jóvenes.

Creación de sostenibilidad transaccional de sentido y proyecto de vida, con apoyo con jóvenes y sus entornos significativos. Buscar todas las estrategias que permitan una capacidad productiva y de generación significativa y de protección.

Conectar como socio no solo dominante sector privado. Eliminar de barreras de entrada a Empleabilidad de jóvenes, sin derribo de ciclos formativos.

IS es valiosa y promissoria en cuanto permite generar ingresos que permitan transformar la familia en un entorno de protección.

Transparencia de aprendizajes y herramientas. Iniciativas promissorias. Necesidad de estrategias de transformación y trabajo en red.

Proyectos de Vida y Construcción de Sentidos. Resilientes, transformadores y construcciones.



PROBLEMÁTICA DIVERSA, CONTEXTOS CAMBIANTES

En la reconstrucción de las actuaciones del PMN en favor de las IS, hablamos de un **modelo abierto, en construcción, dinámico y con aprendizajes permanentes**. Este no debe leerse como un clásico modelo de intervención, que ante determinada problemática presenta una respuesta simplificada de cómo alterarla o qué tipo de solución factible se oferta, a partir de una correlación e interacción de variables.

Aunque se hable de actuaciones en favor de niños y niñas que salen de grupos armados al margen de la ley, no existe una sola problemática y, de hecho, el programa ha apoyado iniciativas con otras poblaciones infantiles y juveniles en riesgo, amenazadas o en condiciones de vulnerabilidad.

Frente a la problemática de los “desvinculados”, es preciso anotar que cada individuo es una historia particular que se debe considerar, así presente aspectos comunes con otros niños, niñas y adolescentes como con sus entornos. De hecho, la forma como el país —sus normas, políticas e institucionalidad— ha afrontado el fenómeno del reclutamiento ha variado desde 1999 hasta la fecha, 2015.

En Colombia, hasta antes de 2006 rigió *un modelo tutelar de protección*. Niños, niñas y adolescentes eran considerados objetos de atención ante una situación irregular, en este caso, el reclutamiento, a pesar de que en 1997 la Ley 418 los reconoció como víctimas de la violencia política, demandando programas de atención y prevención del fenómeno.

Sin embargo, solo 13 años después, el país contó con un documento de política que posicionó el fenómeno en la agenda pública: el Conpes 3673 de 2010, *Política de Prevención del Reclutamiento y Utilización de Niños, Niñas y Adolescentes por parte de los Grupos Armados al Margen de la Ley y de los Grupos Delictivos Organizados*.

El reconocimiento de la Ley 418, por otra parte, implicaba atender prevalentemente a niños y niñas desvinculados, dado su status de *sujetos de derechos*, como lo afirmó la Constitución Política de 1991. Así mismo, identificaba que sus derechos fueron vulnerados y que era imperativo restaurarlos. Sin embargo, solo hasta 2011, con la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, se fijaron competencias institucionales y administrativas en materia de una reparación diferencial e integral en favor de quienes fueron reclutados a muy temprana edad.

En 1999, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) creó el Programa de Atención Especializada a Niños, Niñas y Adolescentes Desvinculados de los Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley. En sus primeros años, este se rigió por el Código del Menor y no fueron pocas las tensiones institucionales que se presentaron con otras agencias estatales encargadas de procesos de paz y reintegración, al igual que con las de los asuntos de guerra.

En 2006, con la vigencia del nuevo Código de Infancia y Adolescencia, la competencia en la atención de quienes no habían cumplido su mayoría de edad al salir de un grupo armado quedó en cabeza del ICBF. Esta se brindó desde un enfoque de *restablecimiento de derechos* e inserción social y económica. No obstante, bajo la etiqueta de “desvinculados” se presentaba toda una diversidad de edades, género, etnias, procedencias regionales, estructuras familiares, periodos disimiles entre el ingreso y egreso, dada la edad de salida del grupo y el tiempo para cumplir la mayoría de edad, entre otras variables. Adicionalmente, no era clara la ruta a transitar por los jóvenes luego de su egreso del programa del ICBF y, en muchos casos, no era factible su encuentro familiar y retorno a los lugares de origen.

Al cumplir los 18 años, los jóvenes debían egresar de un programa de protección y enfrentarse a la densidad de la vida civil sin una red de apoyo e institucional robusta; así mismo, con un proceso de restablecimiento de derechos, en muchos casos, sin finalizar. Del mismo modo, sin los andamios suficientes para construir —de modo autónomo e independiente de acompañamientos adicionales— sus proyectos de vida y sentidos alternos a la guerra, las violencias y un sinnúmero de vulnerabilidades.

En este escenario, el PMN fue generando diversas actuaciones para fortalecer la oferta de atención como, posteriormente, las estrategias de prevención. Acompañó al ICBF en el montaje de sus modalidades de atención: hogar transitorio y centros de atención especializada; en un principio, niños y niñas que salían del grupo armado eran considerados “desertores”, y los riesgos a su seguridad y las de sus familias eran inminentes. Posteriormente, se pusieron en marcha modalidades menos institucionalizadas, como el hogar gestor y tutor, al igual que en las casas juveniles y los centros de referencias y oportunidades juveniles.



DEMANDAS INSTITUCIONALES, DE LOS SUJETOS Y SUS TRANSFORMACIONES

En un medio altamente institucionalizado como empezó su operación el programa del ICBF, las demandas iniciales fueron muchas. No obstante, una en particular llama la atención debido a sus fines y a los propósitos del presente documento. Esta consistió en dar visibilidad a la necesidad de una “**ocupación productiva del tiempo libre**”. Este apoyo inicial, entre 1999 y 2000, pronto se valoró atendiendo a las voces de los niños, niñas y adolescentes, al igual que las características de los contextos en los que se desarrollaba su atención y restablecimiento de derechos.

Las actuaciones iniciales tenían un enfoque ocupacional y recreativo, que fue válido como una **primera etapa de acercamiento y construcción de confianzas**. Allí se desarrollaron diferentes mediaciones del tiempo entre el arte, la lúdica y el deporte, medios valiosos que pueden transformarse en fines en sí mismo, pero con limitantes en la construcción de un proyecto de vida y una suerte de “**identidad productiva**”.

En un **segundo momento**, 2001 a 2004, la preocupación radicó en la “generación de ingresos” y la “inserción laboral y productiva”, dado el egreso de los desvinculados del programa del ICBF y la ausencia de mayores redes protectoras al cumplir su mayoría de edad. Se buscaba brindar apoyos y herramientas para el “mejoramiento de la calidad de vida de los jóvenes” (González, 2006, p. 10). Para tal efecto, se desencadenaron las líneas de actuación orientadas a “evaluar el nivel de desarrollo de las competencias básicas de cada beneficiario; buscar alternativas educativas y de formación laboral acordes al nivel evaluado [y]; desarrollar el espíritu empresarial, es decir, entender qué significa contribuir a formar empresas rentables y sostenibles” (González, 2006b, p. 11).

En ese momento, parecía que el *modelo de actuación* perseguía el objetivo de “generación de ingresos en aras del mejoramiento de condiciones de vida”. De algún modo, se pensaba más como una intervención en favor de un “beneficiario”, más no en una **construcción conjunta**. Las actuaciones en este periodo representan acervos desde una perspectiva técnica: metodologías y herramientas para el desarrollo de competencias laborales y gestión de proyectos productivos. Estos activos posteriormente fueron capitalizados en nuevos desarrollos como PaZos. Sin embargo, dejó grandes lecciones por aprender y retos por subsanar.

Se advirtió que, a veces, “lo urgente prima sobre lo importante”. Si bien la “generación de ingresos” era urgente (por un empleo formal y estable o vía un proyecto productivo), este no era ni debía ser el propósito del *modelo de actuación*. Las líneas de actuación descritas eran importante, mas no narraban la integralidad del *modelo*.

Se aprendió, por tanto, que el *empoderamiento* no “de beneficiarios” sino de *sujetos juveniles* constituía una parte central de las *iniciativas* que acompañara, apalancara, asesorara, asistiera o apoyara técnica y financieramente el programa. También se aprendió que del “afán solo queda el cansancio”. Esto significa que se está frente a niños, niñas y adolescentes que han vivido quiebres y rupturas en etapas y conexiones claves de su ciclo vital. Comparten vulnerabilidades con otras poblaciones, pero no necesariamente pueden ni deben ser asemejadas a “trabajar con población vulnerable”. El impacto de guerra va más allá de la pobreza, aunque la segunda se anide con la primera. Por tanto, la política social tiene un efecto reparador, pero ello no indica una reparación integral e integradora.

Así se replanteó la linealidad y temporalidad del proceso de “integración social y productiva” que se había concebido para 12 meses. En los primeros meses se evaluaban las competencias y se definían los perfiles juveniles; luego se establecía el proceso que cada joven debería realizar para dar paso a su integración a procesos de capacitación. En los meses finales, se buscaba el desarrollo y la evaluación de competencias empresariales específicas, al igual que la integración laboral y social, e incluso la configuración como el “ser empresario” (González, 2006b).

Un proceso de este estilo, pese a su rigurosidad técnica, no atendía del todo a los *sujetos juveniles*, los impactos de la guerra en ellos ni a los nuevos contextos en los que deberían desenvolverse. Se estaba ante un fenómeno que limita, pero no determina e implica tiempos para subsanar vacíos y efectuar transiciones como jóvenes y adultos jóvenes.

En este sentido, desde ese segundo momento, el programa puso especial énfasis a los procesos de orientación, información, formación y creación. Así se fue construyendo parte de la cadena de su ADN. Entendió, además, que el modelo de actuación no era asertivo si a la rigurosidad técnica no se integraba la dimensión pedagógica y psicológica. En ese momento empezó **el tercer acto del modelo de actuación**, al entender que las tres dimensiones son iguales.

De esta manera, se pasó de considerar al niño y niña víctima o en riesgo de vulneración de sus derechos un “beneficiario” o “usuario” de determinada oferta para observar su potencialidad, agencia, formación como ciudadano pleno, y coayudar en su efectiva inclusión social. También, se aprendió que era prematuro forzar aceleradamente su vinculación laboral y concentrarse solo en la adquisición de determinadas competencias.

No siempre los cronogramas laborales permitían el desarrollo de cronogramas vitales de los sujetos juveniles.

Así mismo, se advirtió que existían (y existen) tensiones no resueltas entre las “capacitaciones técnicas” que recibían y las demandas formativas de los *sujetos juveniles*, pese a que muchas de estas correspondían, precisamente, a solicitudes previas formuladas por los jóvenes³. Uno de consultados afirmó: “Si un chico normal que ha estado en la ciudad no sabe qué quiere, pues menos uno. ¿Cuántos niños de ‘papi y mami’ empiezan una carrera y se pasan a otra, porque no era la suya?”⁴.

Entre 2004 y 2005 se desplegó una nueva apuesta por el emprendimiento, antes que el “ser empresarios”. Este fue un **cuarto momento o acto**. Su énfasis inicial fue el sujeto juvenil, sin considerar sus entornos significativos y aquellos que pueden ser protectores. Esta línea continúa hasta la actualidad, aunque con variaciones. Paulatinamente ha buscado que tal emprendimiento pueda ser familiar, grupal, colectivo o comunitario.

Así mismo, se ha propuesto acompañar estos emprendimientos con procesos formativos que permitan generar ingresos, pero sobre todo aprendizajes colectivos con agencia y transformaciones sociales en aras de entornos de acogida, cuidado, protección y desarrollo humano.

Encadenado con la nueva visión sobre los *emprendimientos*, desde el 2009, el programa apoyó a socios institucionales en el desarrollo de los PPP, una estrategia del Ministerio de Educación, a la que se sumó el de Relaciones Exteriores, que impulsó en zonas de frontera afectadas por el conflicto armado y marginalidades de diverso orden, que reportan riesgos y amenazas al goce efectivo de los derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Esta alianza ha permitido más que el montaje de

³ Aunque otras solo a cupos residuales de ofertas públicas, que por lo demás no eliminaban las barreras de entrada presentes.

⁴ De ahí la importancia de estrategias de orientación, acompañamiento y orientación, como lo fueron los Croj.

“unidades productivas” la transferencia de conocimientos del programa, su modelo y las iniciativas que ha apoyado. Sin embargo, aún persiste un reto por un mayor trabajo en red, que genere sinergias y desencadene mayores transformaciones.

En la actualidad existe un acervo de lecciones aprendidas y buenas prácticas. Es claro que el objetivo de las actuaciones pasa por la excusa de “generar ingresos”, pero va mucho más allá e implica todo un proceso constitutivo, que precisa de orientación, formación y acompañamientos de diverso orden. No se trata solo de construir capitales monetarios, sino de crear o recrear capitales educativos, informativos, culturales, sociales y políticos de los *sujetos juveniles*. La apropiación de tales capitales, su empleo, distribución, consumo y creación los ubica en el campo social en otras posiciones, a partir de un reconocimiento como sujetos de derechos, con ciudadanía plena e inclusión social. Se trata de facilitar su empoderamiento, su agencia, capacidad de gestión de paz y construcción tanto de sus proyectos de vida como del país en que moran.



MÁS QUE UNA UNIDAD PRODUCTIVA, UN EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

La generación de ingresos es un imperativo en poblaciones vulnerables sin medios necesarios para su sustento diario, desplazadas o desarraigadas de sus entornos vitales. Sin embargo, la demanda por generar ingresos no puede caer en la población menor de edad. No es posible normativa y éticamente que en aras de restablecer derechos se incentive el trabajo infantil. Para sortear con esta limitante, el *modelo de actuación* del programa ha incentivado la puesta en marcha de emprendimientos familiares, que en una etapa posterior serán liderados por los *sujetos juveniles*. Este es el caso de una joven desvinculada del conflicto, que para proteger su vida, la de su mamá y la de sus hermanas se desplazaron a Bogotá. Se registraron como víctimas de desplazamiento forzado y de reclutamiento ilícito. Tras una ardua batalla por ser reconocida como víctima, la chica logró su certificación del Coda e inclusión en el Programa de Atención Especializada del ICBF bajo la modalidad de *hogar gestor*. La modalidad permitió que la familia se estableciera, e identificar otras asistencias especializadas que requería la joven reclutada. Fue una atención sanadora de sus heridas de guerra y le permitió proyectarse a futuro, aunque lamenta no fuera brindada a sus hermanas que, aunque no fueron reclutadas, sí fueron afectadas por el conflicto.

En un ejercicio de: “sueños, futuro y dibujo”, como lo relató, ella se proyectó como la “mejor pizzera”. Su mamá siempre había trabajado en panadería y conocía de masas, insumos y hornos. Ambas trabajaron en el presupuesto de su negocio, faltaba su montaje y un local para realizarlo. Con la ayuda financiera del programa, se apoyó el montaje de este *emprendimiento*, que se nutrió de los recursos de la indemnización. Aunque en la actualidad el negocio no está generando ingresos, pues debieron cambiar de local y la familia está en la búsqueda de uno nuevo, todo está debidamente resguardado. Hoy, la joven está en la ACR. Allí decidió estudiar en el Sena Administración de Negocios. Su preocupación no está en saber hacer bien los alimentos; este fue un aprendizaje dado en su vida y la de su familia. Su preocupación radica en cómo manejar bien un negocio para que no quiebre, permanezca en el tiempo, crezca y le permita ser independiente y no una asalariada.

LA ORIENTACIÓN DEL MODELO DE ACTUACIÓN

Entendemos por orientación de las iniciativas el horizonte de sentido en el que se inscriben. Este se vislumbra a partir de la finalidad que se define en cada iniciativa, los principios que la guían, los enfoques o perspectivas que dan la impronta a sus devenires. De ahí que para aproximarse a la orientación que ha guiado el trabajo del PMN y precisarla conviene que formulemos algunos interrogantes, al igual que exploremos sus respuesta.



 ¿CUÁL ES SU APUESTA?

Asistir

Acompañar

Asesorar

Apalancar

Gráfico No. 1

Inicialmente, el programa buscó asistir, asesorar, apalancar y acompañar, entre otras actuaciones, una ruta de solución ante la demanda inminente de aportar en la dimensión productiva de jóvenes víctimas del conflicto armado o en situación de riesgo o amenaza a sus derechos y en condiciones de vulnerabilidad. Se trataba de acudir a una suerte de “mensaje de urgencia” realizado por las instituciones encargadas de su protección, y brindar oportunidades para generar actividades en las que los jóvenes pudieran ocuparse, en un primer momento, e incluso generar ingresos, en una segunda instancia. No obstante, pronto advirtió que si bien es necesario generar ingresos, emprendimientos y proyectos promisorios, tal apuesta no es lo suficientemente integral y asertiva. Su sostenibilidad y rentabilidad económica excede el alcance del programa —su misión— y es imperativo ser observante de las normas de protección contra el trabajo infantil.



INICIATIVAS GENERADORAS Y PRODUCTORAS DE SENTIDOS DE VIDA SIN TRABAJO INFANTIL

El trabajo infantil ha sido una problemática de vieja data en el país, que se profundiza por fenómenos asociados al conflicto armado o por condiciones de pobreza de las familias de niños y niñas. Una de las huellas de la guerra en el país es que ha convertido en premisa cultural que niños a muy temprana edad “se hagan libres”, es decir, se conviertan en agentes generadores de ingresos para sus familias y asuman roles de proveedores para obtener precarias estabildades económicas.

El Código de Infancia y Adolescencia establece que los derechos de niños y niñas son prevalentes y demandan su protección integral. En tal sentido, consagra los *derechos de protección*, y en el marco de estos es taxativo al señalar que niños y niñas serán protegidos de “la explotación económica por parte de sus padres, representantes legales, quienes vivan con ellos, o cualquier otra persona. Serán especialmente protegidos contra su utilización en la mendicidad (...) El trabajo que por su naturaleza o por las condiciones en que se lleva a cabo es probable que pueda afectar la salud, la integridad y la seguridad o impedir el derecho a la educación. Las peores formas de trabajo infantil, conforme al Convenio 182 de la OIT (...) Y, cualquier otro acto que amenace o vulnere sus derechos” (Ley 1098 de 2006, artículo 20). Adicionalmente, el Código establece los **15 años** como edad mínima para la admisión al trabajo, en los siguientes términos: “Para trabajar, los adolescentes entre los 15 y 17 años requieren la **respectiva autorización** expedida por el inspector de trabajo o, en su defecto, por el ente territorial local y gozarán de las protecciones laborales consagradas en el régimen laboral colombiano, las normas que lo complementan, los tratados y convenios internacionales ratificados por Colombia, la Constitución Política y los derechos y garantías consagrados en este código. Los adolescentes autorizados para trabajar **tienen derecho a la formación y especialización que los habilite para ejercer libremente una ocupación, arte, oficio o profesión y a recibirla durante el ejercicio de su actividad laboral**. Excepcionalmente, los niños y niñas menores de 15 años podrán recibir autorización de la inspección de trabajo, o en su defecto del ente territorial local, para desempeñar actividades remuneradas de tipo artístico, cultural, recreativo y deportivo. La autorización establecerá el número de horas máximas y prescribirá las condiciones en que esta actividad debe llevarse a cabo. **En ningún caso el permiso excederá las catorce (14) horas semanales**” (Ley 1098 de 2006, artículo 35).

Este marco normativo es referente *sine qua non* del *modelo de actuación* del programa y orientación esencial de las **IS**. En consecuencia, su objetivo está lejos de mantener representaciones sociales e imaginarios culturales que validan el trabajo infantil e implícitamente perpetúan afectaciones o daños que obstaculizan el restablecimiento de derechos y la reparación cuando estos han sido vulnerados. De hecho, las **IS** son observadas como escenarios para replantear tales tesis, restaurar, reparar e incluir socialmente a los niños y niñas desde el lugar que les corresponde, sin desatender sus experiencias previas. En este contexto, su objetivo no es que niños y niñas generen ingresos, sino instalar capacidades para que a futuro lo puedan hacer; en paralelo, a fortalecer entornos de protección, de cuidado y promoción de sus derechos.

En este orden de ideas, por medio de sus gerencias, el programa inició un tránsito para aportar iniciativas que apalanquen la producción y generación de sentidos de vida diversos, plurales, incluyentes, inclusivos, transformadores y constructores de paz.

En este contexto, generar ingresos es un pretexto para apalancar procesos de restablecimiento y reparación de derechos, al igual que de reintegración, configuración de nuevas subjetividades, de una ciudadanía activa y una real inclusión social. Por ende, las *iniciativas* se apartan del horizonte de sentido asistencialista, instrumental o rentista. Sus derroteros están en propiciar o facilitar estructuras para la construcción de sentidos y que estos orienten proyectos de vida alternos a la guerra, la violencia y un sinnúmero de oportunidades.



¿CUÁLES SON LAS PERSPECTIVAS

O ENFOQUES DEL MODELO DE ACTUACIÓN?

Una perspectiva es un punto de partida, que acompañada por un enfoque ubica al PMN en un escenario de actuación y brinda coordenadas para valorarlo. El punto de partida es considerar a jóvenes como **sujetos de derechos**, quienes deben gozarlos efectivamente y ejercerlos de modo responsable. Se trata de seres con saberes previos, con aprendizajes, potencialidades y, por ende, con **agencia**. Son sujetos activos, no objetos pasivos de protección e intervenciones. En otros términos, no son beneficiarios, usuarios o destinatarios de una iniciativa, sino agentes constructores de esta: **ciudadanos con agencia**. Adicionalmente, los jóvenes son observados como **sujetos sociales**; es decir, lejos de comprenderlos como individuos aislados y desconectados, es vital considerarlos seres inmersos en una red de relaciones con pares generacionales, familias de origen e incluso propias, comunidades y entornos formativos, productivos, culturales, políticos e institucionales, entre otros.

A lo largo del PMN y las *iniciativas* que ha apoyado, se promovió un espacio de aprendizaje, crítica, reflexión y retroalimentación que permitió precisar puntos de partida y enfocar con mayor precisión esfuerzos propios. No solo se reafirma el enfoque de *derechos*, sino que se profundiza y consolida con el de *agencia*. Consiste en facilitar la construcción de proyectos de vida a partir de una ciudadanía plena y una inclusión social efectiva.

Así, partir de un ejercicio conjunto —entre el facilitador y el sujeto juvenil— se identifican las iniciativas, se ponderan, se priorizan y se valora cuál ha de ser impulsada e implementada con los jóvenes, adolescentes, niños y niñas. En otras palabras, el enfoque demanda un diseño —con la activa participación de los jóvenes— promotor de su **agencia** e incluyente en la toma de decisiones.

En este enfoque de **construcción conjunta** está conectado a la perspectiva del joven como **sujeto social**. Este punto de partida es aplicable incluso en contextos conflictivos que rompen el tejido social, y en escenarios de desarraigo que expulsan violentamente a los jóvenes de sus espacios vitales a nuevas geografías.

Precisamente en tales contextos y escenarios es asertivo que “la obra por montar” sea una creación colectiva, que hable de mundos alternos y posibilidades de presente y futuro esperanzadoras, pese a un pasado de violaciones, dolor y terror.

El enfoque de las iniciativas fue transitado del individuo a sus **entornos significativos**. El programa comprende que es vital apoyar al joven que emprende, pero no hacerlo en conjunto con su comunidad, familia, pares generaciones e incluso “adultos significativos para su vida o figuras de referencia” limita el alcance, aprendizaje y lo promisorio de la iniciativa en cuestión. En esta línea argumental, advirtió que su orientación en las **IS** está regida por un enfoque **transformador y constructor de paz**. De ahí que el llamado éxito o fracaso de una iniciativa no se mide, exclusivamente, en términos de viabilidad financiera, sostenibilidad económica y generación de ingresos monetarios. Más allá del capital económico, está el cultural, el social y el simbólico, entre otros.

Las *iniciativas* tienen como pretexto generar ingresos, pero su gran contexto está orientado a promover una postura alterna en los jóvenes, quienes en el proceso de su emprendimiento adquieren nuevos capitales, lenguajes y mundos de sentido: construir su proyecto de vida y advertir su sentido.



LAS INICIATIVAS GENERADORAS Y PRODUCTORAS DE SENTIDOS DE VIDA COMO ESCENARIOS PARA UNA PEDAGOGÍA PARA LA PAZ

El enfoque transformador y constructor de paz de las **IS** mantiene una relación cercana y profunda con una **pedagogía para la paz**, al considerarla “un proceso estratégico de formación ciudadana y cambio cultural [por medio] del cual los ciudadanos conocen y comprenden la importancia de la tramitación civilista de los conflictos, la pertinencia de las normas y la institucionalidad, y se hacen promotores de la convivencia en la diversidad y la no violencia como valor central, lo que conduce al fortalecimiento de una cultura democrática y de una paz sostenible (Rojas, 2014, p. 17).

¿CUÁLES SON SUS PRINCIPIOS, RECTORES O GUÍA?

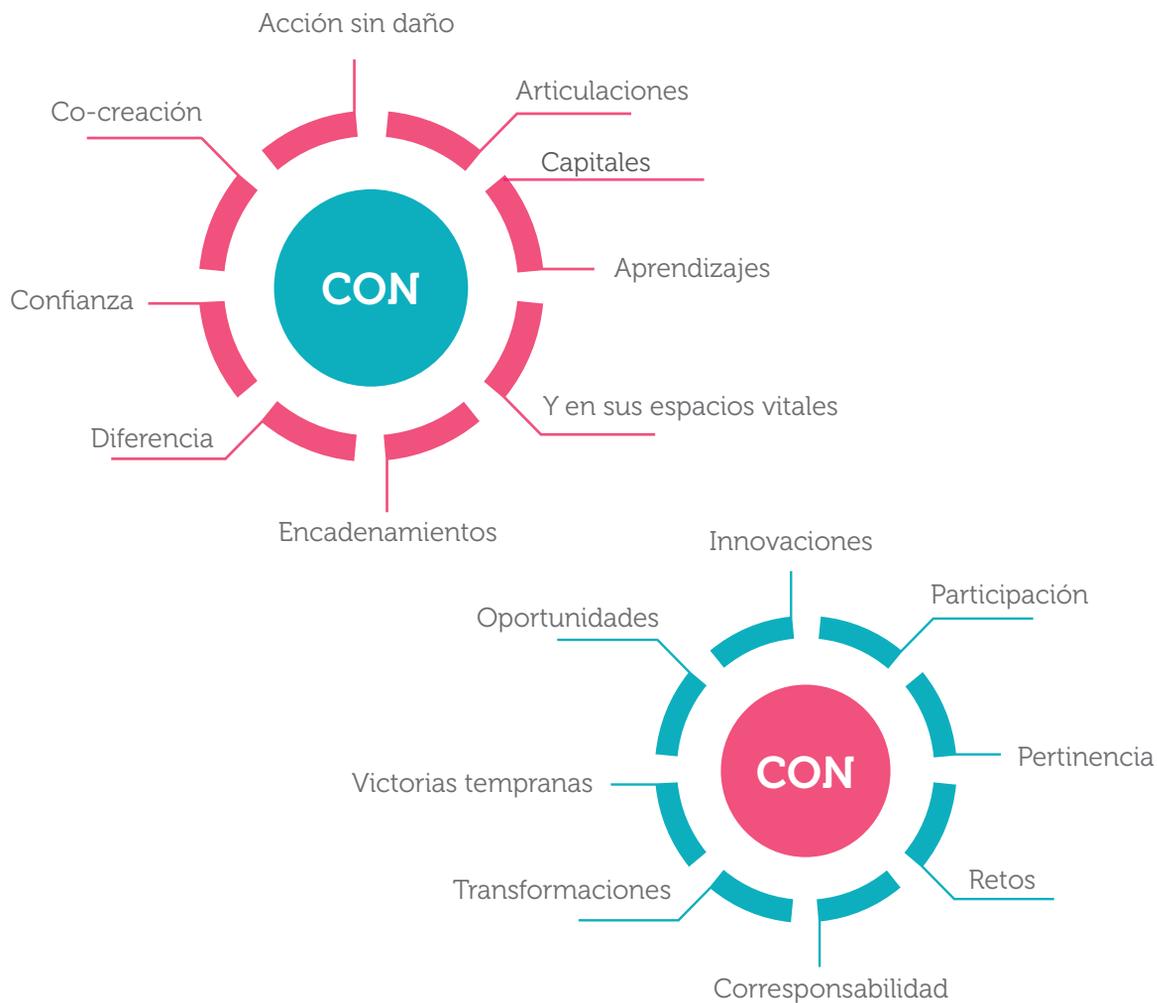


Gráfico No. 2

Las IS están orientadas por varios principios. Algunos son más de corte operativo y táctico, mientras que otros se inscriben en una apuesta estratégica. A continuación, se presentan los de mayor relevancia:

Principios estratégicos

- » Interés superior, protección integral y prevalencia de derechos de niños y niñas
- » Garantía de derechos y entornos protectores
- » Sujetos plurales y diversos, en sus ciclos vitales, pertenencias étnicas, género y situaciones particulares
- » Trayectorias vitales y mirada prospectiva
- » Pedagogía para la vida, sus sentidos y proyectos
- » Mirada contextual y de entornos en aras de iniciativas pertinentes

Otros principios entre lo táctico, operativo y estratégico

- » **Acción sin daño.** Es un principio rector tanto técnico como ético que guía las actuaciones del modelo e impulsa las diversas IS. Obedece a procedimientos planeados en forma sistemática, con base en los elementos integradores de la emocionalidad y la dignidad humana. Es un instrumento que desarrolla alternativas de trabajo a través de las cuales evita la generación de tensiones y avanza en la construcción de condiciones de paz. Este principio invita a observar que el conflicto en general —no solo el armado y violento— está presente en las relaciones sociales, más aún en contextos de alta complejidad como el nacional, con profundas contradicciones y asimetrías de poder. Por ende, las acciones que se desencadenan no son neutrales y pueden profundizar situaciones conflictivas, pero también pueden potenciar escenarios de paz e inclusión social. Es necesario analizar el contexto, advertir tales asimetrías y atender a una *acción sin daño* promotora de una inclusión social promisoría de niños y niñas víctimas del reclutamiento ilícito. Para su desarrollo, se propician espacios de reflexión y crítica sobre las actuaciones, sus consecuencias e impactos, sin olvidar que niños, niñas, adolescentes y jóvenes son *sujetos de derechos*, de participación y opinión; de ahí el imperativo de un espacio de escucha activa y reflexiva de sus voces.

- » **Articulaciones** integrales e integradoras y en un horizonte holístico. En este contexto, las iniciativas no son una finalidad en sí misma sino un medio. Se trata de pretextos para mejores contextos, que cambian, se transforman y se tornan protectores. En tal sentido, no solo identifican necesidades y factibles rutas de solución o respuestas, sino aliados y cómo participa cada uno con su experticia, saber, acervo y habilidades para que el resultado final sea superior a la suma de las partes.
- » **Aprendizajes** continuos e incrementales sobre los modos de llegar, interactuar y construir conjuntamente. Atienden a las características de los diferentes contextos y sus ecosistemas, y persiguen ser integrales e integradores, tejiendo puentes sinérgicos y facilitando “saltos cualitativos”.
- » Otros “**capitales**”, un término que no solo se refiere al capital financiero o monetario como lo plantea el sociólogo francés Pierre Bourdieu. El objetivo de las *iniciativas* no se limita a la generación de ingresos sino al acceso y apropiación de capitales educativos, formativos, culturales, sociales y políticos, que les permite a los sujetos juveniles ubicarse en el campo social bajo otras coordenadas, de modo que su sentido y proyecto de vida alterno a su experiencia pasada sea sostenible, a partir de su plena inclusión social y una ciudadanía activa. Se trata de una sostenibilidad en función del sujeto, su goce efectivo de derechos y su ejercicio responsable.
- » La **cocreación**. Es una construcción conjunta a partir de escenarios de encuentro e intercambio de saberes —en el que no hay conocimientos— hegemónicos, de suerte que el *modelo de actuación* está siempre abierto y dispuesto a aprender e innovar continua e incrementalmente por medio de sus líneas de actuación: **empoderamiento, emprendimiento y empleabilidad**, a partir de diversas herramientas de trabajo o metodologías y lejos de posturas jerárquicas o tecnocráticas. La *cocreación* llama, a su vez, a ser creativos en las apuestas de las iniciativas, que sean de calidad, pertinentes e innovadoras, de modo que convoquen diversos actores y escenarios de actuación.

Crear permite enaltecer la dignidad humana y facilita la apropiación del ser “sujetos de derechos”. Crear dignifica.

- » **Confianza.** Este intangible, necesario para el desarrollo humano, es uno de lo más afectados por la violencia, el conflicto armado y múltiples vulnerabilidades. Una **IS** promisorio gana cuando capitaliza este activo en los jóvenes, permite su acumulación y posterior distribución. La confianza es un tema individual y colectivo. Es creer en el otro, pero también en sí mismo. Una experiencia de guerra quiebra la confianza en sí mismo, genera sentimientos de culpa y proyecta minusvalías de diverso orden. Una iniciativa promisorio y que aspira a ser sostenible debe concentrarse en recuperar la autoconfianza de los sujetos. Se trata de creer en sí para posteriormente creer en el otro. La confianza, de otra parte, reduce los costos de transacción alrededor de la entrega de recursos (monetarios o en especie), al igual que en la veracidad de las demandas y pertinencia de las respuestas.
- » **Diferencia.** Si bien existen bocetos generales, no hay fórmulas mágicas al aproximarse a los *sujetos juveniles* y sus iniciativas. Cada individuo, y su entorno, demanda consideraciones particulares. Es preciso “tener en cuenta la situación emocional de los individuos y familias víctimas de la violencia, [reconociendo] que los dramas humanos requieren de una intervención humanitaria y ética [que] atienda su impacto sobre el individuo, la familia y la comunidad” (Mesa, 2009, p. 12).
- » **Espacios vitales.** Los jóvenes están ubicados en espacios geográficos específicos y moran lugares sociales, que son vitales para su desarrollo y ejercicio de derechos. No solo son *sujetos de derechos*, sino sujetos históricos y sociales específicos, características que invitan a trabajar en y con sus entornos significativos, en aras de transformaciones restauradoras, protectoras y reparadoras.
- »
- » **Encadenamientos** de diversos actores, actuaciones y escenarios de actuación. Buscan que la suma de las partes sea sinérgica, con saldos pedagógicos, aprendizajes sociales y transferencias de las experiencias. Tales encadenamientos son una invitación siempre a la articulación y coordinación entre diversos actores, y a propiciar escenarios de encuentro y conexión para actuaciones presentes o futuras. Esto permite intercambios de lenguajes, proximidades que derrumban prejuicios o estigmas, acompañamientos de diverso orden, conexiones creativas y nuevos anclajes sociales. Se trata de identificar acervos y recoger capacidades ya instaladas, que pueden revertirse en otros escenarios de actuación. No se construye desde cero, sino desde lo ya construido, dinamizando procesos que jalonan y transforman.

- » **Innovaciones**, vitales y sociales. Buscan crear respuestas alternas a las convenciones; incentivan reinventiones y cocreaciones incrementales, graduales, escalonadas y transformadoras. Las innovaciones incubadoras de cambios o resultado de estos llaman a trabajos colaborativos y de impacto social.
- »
- » **Oportunidades** para el ejercicio de sus libertades, derechos y agencia en un horizonte de inclusión social de niños, niñas y jóvenes. Son un telón de fondo para reconfiguraciones subjetivas y transformaciones profundas en los *sujetos juveniles*.
- »
- » **Participación** real y efectiva de todos los actores involucrados en la iniciativa. Impulsa relaciones democráticas y ciudadanas y propicia escenarios para la inclusión social.
- »
- » **Pertinencia**. Las expectativas, habilidades, destrezas y competencias de los jóvenes se encadenan asertivamente con las ofertas presentes en sus entornos.
- »
- » **Corresponsabilidad**. Atañe a los jóvenes en la iniciativa y sus entornos significativos, al igual que a quienes acompañan el proceso y los entornos institucionales competentes, en aras de iniciativas holísticas, protectoras, sistémicas y sinérgicas, constructoras de tejidos sociales y generadoras de capital social.
- »
- » **Retos**. Estimulan emprendimientos e innovaciones sociales, al igual que aprendizajes y transformaciones sobre sí mismos y sus entornos. Asumir retos relata procesos subjetivos de valía y resiliencia, de construcción de identidades desde las certezas subjetivas y no las ausencias vitales, lo que dinamiza procesos de inclusión social. También implican disposiciones por desarrollar una identidad productiva o por explorar caminos alternos, en los que el riesgo es una variable pero también un escenario de aprendizaje. Esta mirada implica que no hay iniciativas fallidas, sino proyectos con aprendizajes en torno a nuevas rutas por emprender, en las que pueden sumarse nuevos aliados o transferir esquemas, proyectos pilotos e iniciativas a actores del sector público y privado.
- » **Transformaciones** de espacios de violencia a escenarios de convivencia, de espacios vulneradores de derechos a entornos protectores, que tejen redes de cuidado, acogida y apalancamiento. Lo productivo es un pretexto para la protección y la prevención, que va más allá de resultados de corto plazo con incentivos perversos de asistencialismo y rentismos sociales. Los rendimientos persiguen cambios cualitativos en lo social, político y cultural.

- » **Victorias tempranas.** El modelo de actuación se enfrenta a poblaciones que han sido impactadas de diversos modos y problemáticas de hondo anclaje. Hay situaciones de corte estructural cuya transformación no es competencia de la cooperación internacional y tampoco lo debe ser. Sin embargo, esta puede aportar en dinamizar pequeños cambios que suman y hacen la diferencia, recuperan confianzas y proyectan escenarios esperanzadores.
- »
- » Para que ello sea factible y visible, es necesario que en sus actuaciones se precisen pequeñas victorias tempranas que visibilizan al sujeto, su capacidad de agencia e incidencia, a la vez que capitalicen intangibles como la confianza para emprender iniciativas sociales promisorias con otros, que pueden funcionar, y dinamizar contextos paralizados por las afectaciones del conflicto armado, las violencias asociadas y las marginalidades reinantes.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

El PMN de la OIM a través de su modelo ha recorrido, principalmente, tres líneas de actuación con sus respectivos aprendizajes. El conjunto de actuaciones comprende iniciativas de emprendimiento, empleabilidad y formación más allá de lo técnico, orientada no solo a la adquisición de determinados conocimientos sino al empoderamiento de los sujetos juveniles, atendiendo a sus trayectorias previas y entornos significativos.

 LÍNEAS DE ACTUACIÓN

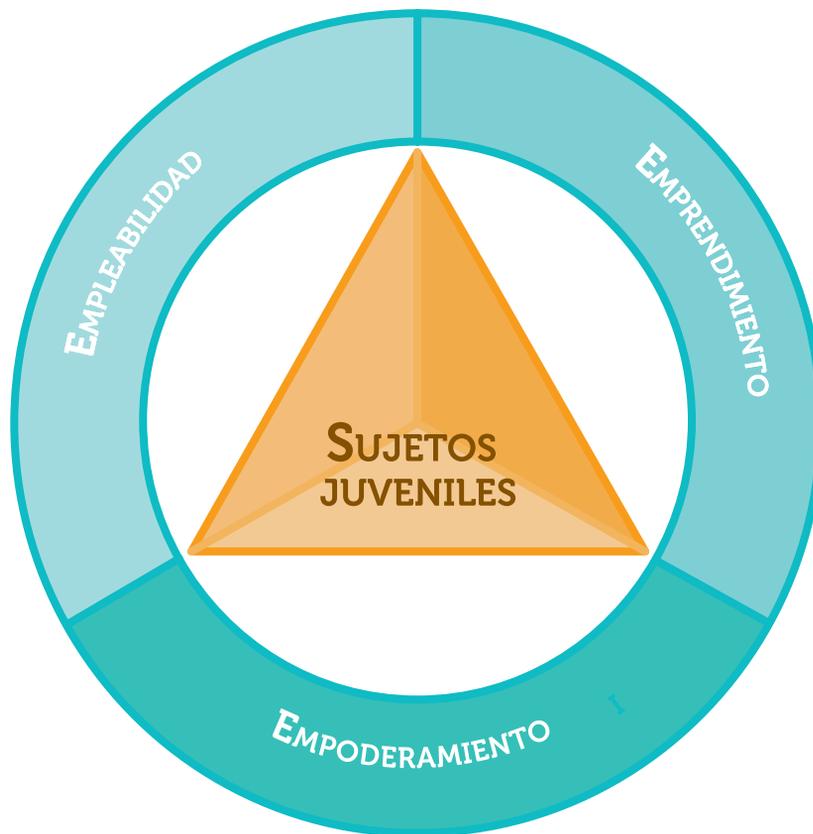


Gráfico No. 3

EMPRENDIMIENTOS

Ser independiente tiene sus riesgos, pero ahí están sus estrategias. Palabras de un joven desvinculado del conflicto armado.

En las IS, el **emprendimiento** es una línea de actuación y una red de protección, creación y fortalecimiento de capacidades. El *modelo de actuación*, por ende, se aproxima a los jóvenes atendiendo a sus potencialidades de creación, dinamizándolas, y observando cómo ellos, al crear mundos posibles (en lo laboral, productivo, artístico, político, cultural, afectivo, entre otras dimensiones), se asumen y empoderan como sujetos, enaltecen su dignidad humana y dinamizan su agencia. En tal sentido, *emprendimiento y empoderamiento* no son disociables. Un joven *empoderado emprende* su proyecto de vida, lo crea y recrea a pesar de las adversidades. Se trata de andamios que van estructurando la construcción que realizan los sujetos juveniles.

En el modelo, el **emprendimiento** tiene una doble condición. Por un lado, la trayectoria de cada joven es en sí un emprendimiento vital. En tal sentido, se impulsa la noción del “emprendimiento como una actitud ante la vida” y a cada niño, niña, adolescente y, en particular, joven convocado se le incentiva a mirarse como “emprendedor de su propio plan de vida” (OIM, Ministerio de Trabajo y Econometría, 2014, p. 52), sin olvidar, que existen contextos y realidades específicas por considerar.

Por otro lado, el **emprendimiento** es una línea de actuación específica, que brinda oportunidades para aquellos jóvenes *pioneros y visionarios*, que le apuestan a la gestión de sí mismos, a creaciones permanentes e innovaciones atractivas; aquellos que imaginan y confeccionan mundos posibles y alternos a las situaciones violentas, conflictivas y de exclusión que les ha tocado vivir. Se trata de jóvenes resilientes e independientes⁵ que se apropian de su capacidad de cambio, dejan zonas de confort, sueñan, arriesgan, crean y, particularmente, aprenden cómo a través del trabajo y el esfuerzo (no un milagro) es posible proyectar una promesa de valor y generarla.

Lo anterior está determinado por una estructura o *ventanas de oportunidades* que se les presenta y observa en los emprendimientos dos vectores esenciales: i) que tengan *sentido y profundidad* y ii) que sean *flexibles*, es decir, que siempre tengan como constante el cambio y la posibilidad de adaptarse a este.

⁵ La capacidad de reconstruirse está en toda la población, solo que algunos jóvenes tienen un perfil más independiente acorde con emprendimientos y otros más dependiente en pro de opciones laborales, de empleabilidad.

En perfilar tal estructura, apalancar su construcción y abrir tales *ventanas de oportunidad*, el programa ha desempeñado un papel significativo⁶. Algunos apalancamientos se han brindado vía capitales “semilla” o bien para “el trabajo”. Muchos emprendimientos que han gozado de estos han sido relativamente exitosos en sus niveles de supervivencia (OIM, 2013).

Sin embargo, el *modelo de actuación* advierte que si bien este tipo de capitales son necesarios, son insuficientes. Es importante orientar tiempo, recursos y esfuerzos en ambientar los emprendimientos, anticiparlos, prepararlos y contextualizarlos en términos endógenos y exógenos, es decir, en examinar aquellos ecosistemas —macro y meso— de los cuales son parte activa e integral⁷.

En consecuencia, entiende que todo *emprendimiento juvenil* demanda un tiempo prudencial de gestación. Las iniciativas deben ser ambientadas, preparadas, acompañadas, articuladas y conectadas; de ahí, que su montaje no debería ser menor a un año⁸, con continuidad, sistematicidad e integralidad en el proceso que se emprende y con sus correspondientes acompañamientos y seguimientos⁹.

Es preciso que se nutra y crezca en ecosistemas emprendedores, al igual que se ambiente el cómo ser emprendedor y se contagie este modo de actuar a otros actores. Así mismo, atender que el ciclo del proyecto debe corresponder y estar en sincronía con la etapa del ciclo vital y el desarrollo del proyecto de vida. En tal sentido, son necesarias las etapas de incubación, gestación y maduración de las iniciativas.

⁶ El programa ha comprendido que “los emprendimientos son empresas en el sentido amplio del término, puesto que son un conjunto de acciones que se desarrollan como parte de un proyecto y que están destinadas a conseguir un objetivo en particular” (Mesa, 2009, p. 20). Para tal efecto, es preciso observar la rentabilidad, la sostenibilidad y la necesidad que satisface el emprendimiento.

⁷ Hay dos factores por considerar en los emprendimientos, el primero “comprende elementos como el mercado laboral, las oportunidades de negocio y la disponibilidad de insumos de capital como tierras y créditos. El segundo factor está compuesto por aspectos como nivel educativo, habilidades y destrezas, edad, género, existencia o no de un espíritu emprendedor y aspiraciones de la población en cuestión” (Mesa, 2009, p. 14).

⁸ En un escenario ideal sería conveniente proyectar dos años “de intervención real y así obtener avances y resultados satisfactorios” (Ministerio del Trabajo, OIM, Econometría Consultores, 2014, p. 11).

⁹ De potenciarse estas dos variables, se estima que la llamada tasa de éxito de los emprendimientos, en términos convencionales, podría ser mayor..

 CICLO DE EMPRENDIMIENTO

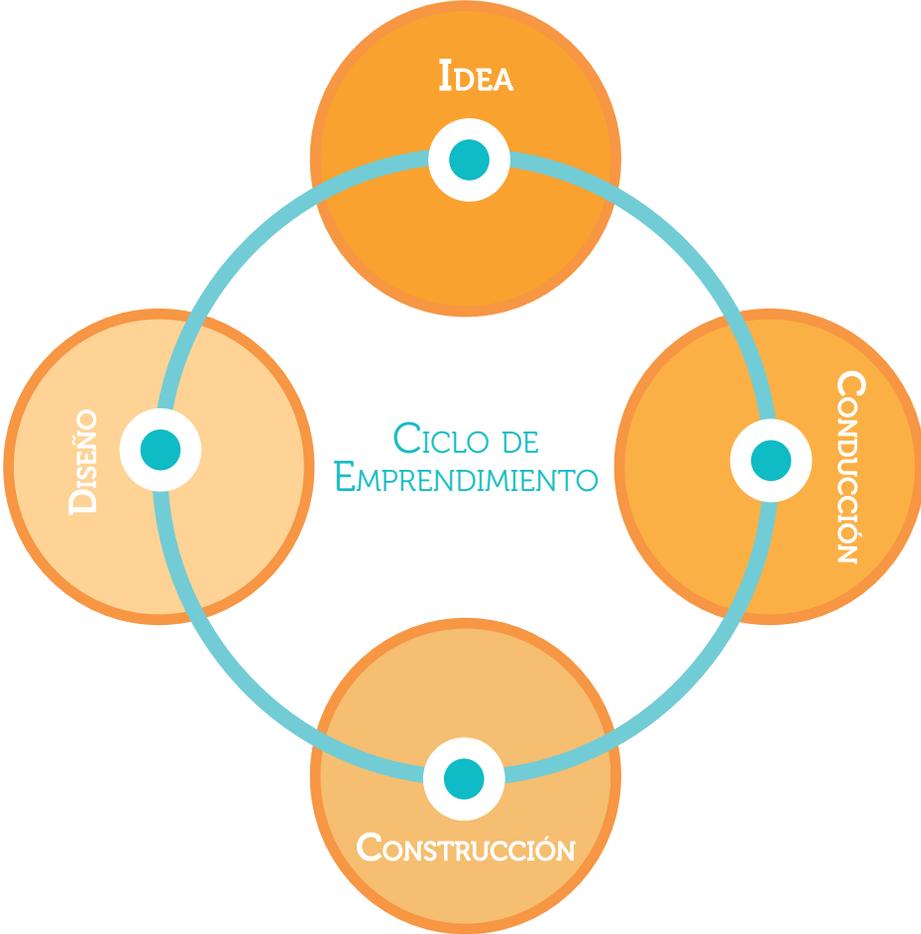


Gráfico No. 4

Consiste en un proceso que cuando se trata de *sujetos juveniles* no está disociado e incluye la dimensión pedagógica y psicosocial. En cuanto a lo pedagógico, no se debe olvidar que todo “emprendimiento es en sí mismo un proceso formativo porque enseña y promueve la creación de hábitos de trabajo, de trabajo en equipo, de manejo del dinero, de relaciones interpersonales, entre otros” (Mesa, 2009, p. 23). Se trata de explorar en y a través de los emprendimiento diversas opciones y orientarlas en función de los proyectos de vida, lo que permite aprendizajes y habilitaciones que posicionan a los jóvenes de modos distintos en el campo social.

INGRUMÁ Y LAS INICIATIVAS GENERADORAS Y PRODUCTORAS DE SENTIDOS DE VIDA



El programa apoyó a uno de sus socios estratégicos en la puesta en marcha de un centro de atención especializada diferencial para niños y niñas desvinculados del conflicto, de origen campesino, colono o étnico, con quienes no es factible desencadenar procesos de retorno familiar y reintegración en clave diferencial étnica, pero sí es imperativo garantizar su proceso de restablecimiento de derechos e inclusión social. Ingrumá es tanto hogar transitorio como centro de atención especializada, localizado en una zona rural del departamento de Caldas, vigente desde mayo de 2011. Busca conectar a niños y adolescentes desvinculados con ese entorno rural, evitando mayores desarraigos y desplazamientos, a la vez que se convierte en un laboratorio de convivencia en y desde la diferencia de trayectorias. En su devenir, ha sido escenario para la promoción, generación y producción de IS. Allí se apoyó el montaje de un *emprendimiento juvenil* alrededor de la cadena pecuaria porcina. “Criar cerdos y venderlos en pie” es más un medio para el desarrollo no solo de atenciones diferenciales e inclusivas. Tras esta cadena se propician procesos terapéuticos, integración de tradiciones previas y aprendizajes en diversos niveles, lo que minimiza mayores desarraigos.



VIVO CAFÉ, UNA EXPERIENCIA PARA COMPARTIR

En el marco del acompañamiento a niños y niñas desvinculados realizado por el Croj Eje Cafetero nació Vivo Café, una iniciativa asociativa generadora y productora de sentidos de vida. La misión del Croj era facilitar un modelo pedagógico, de autogestión, autodeterminación y proactividad orientado a la apropiación de competencias individuales, sociales y productivas acordes con las demandas de los contextos regionales y locales. En este contexto, se apoyó la organización empresarial Vivo Café SAS, constituida por 20 jóvenes emprendedores, que contó con el acompañamiento Confenalco Quindío, en calidad de *mentoring* empresarial.

En el marco de esta iniciativa se logró la apropiación de las citadas competencias, la capacidad asociativa e inclusión socioeconómica. Así mismo, se generó un proceso sinérgico entre las instituciones auspiciadoras, ejecutoras y aliados estratégicos, que con base en un trabajo mancomunado hicieron posible la implementación de esta iniciativa de paz y ciudadanía.

En Vivo Café se promovió el trabajo en equipo —y en red— en aras de un producto y su cadena de valor: café 100% excelso colombiano con denominación de origen, diferenciado, que compite lealmente, innovador y con impacto social. Se persiguió el desarrollo de un producto estandarizado, la apertura de mercados y la obtención de licencias de comercialización que condujeron a la apertura de seis puntos de venta y la consolidación de la marca social, adicional a la generación de nuevas plazas de trabajo, bienestar y proyectos de vida, al igual que de construcción de paz.

Como lo indicó en su momento el Croj con respecto al acompañamiento de Vivo Café, el ejercicio es una labor que no alude a inversiones, intenciones e indicadores: “Nuestra labor tiene rostro humano, un rostro que respira, que existe y que vive”.



EMPODERAMIENTO

Puede ser que no esté capacitado en lo que ahora sé que me gusta, pero sí en asumir las responsabilidades para asumir lo que me gusta, un crédito, qué gastarme y qué no.

Afirmación de un joven desvinculado

En la acepción más común del término, *empoderar* es facilitar que un individuo o colectivo, por lo general en situaciones desfavorables, se transforme en fuerte y poderoso. Tal transformación, por lo demás, implica potenciar activos, habilitar destrezas e instalar capacidades que se traducen en competencias múltiples, al igual que en descubrir intereses, precisar afinidades y asumir diferentes responsabilidades. El *empoderamiento* demanda acercar, conectar y facilitar el acceso a oportunidades y a mundos alternos a la guerra, las violencias asociadas y situaciones de vulnerabilidad.

De la anterior noción parte el PMN, solo que su interés es empoderar vía la orientación, información, difusión y formación (en oficios, técnica, tecnológica e incluso universitaria) a jóvenes y sus redes significativas, con quienes se construyen las iniciativas o se construirán futuros emprendimientos, que permiten inclusiones sociales, construcciones de sentidos de pertenencia (no solo de bienes patrimoniales) y configuraciones de identidades productivas (más allá de lo monetario). Empoderar implica revisar contextos y trayectorias, identificar asimetrías, subsanar vacíos, eliminar barreras de entrada, construir conjuntamente nuevas normas para la vida y facilitar el acceso a oportunidades¹⁰.

En tal sentido, las informaciones, difusiones y formaciones que se apalancan tienen que considerar y, por ende, orientarse a las particularidades de los *sujetos juveniles* y las características de sus entornos. Esto implica retos en creatividad e innovación en los modos de enseñar, transmitir informaciones y consolidar formaciones. Así mismo, demanda pensar en metodologías alternativas y pertinentes, al igual que en modelos de formación específicos y diferenciales, que permitan mayores apalancamientos y capitalizar oportunidades públicas y privadas. De ahí la relevancia de apuestas pedagógicas ancladas en la vivencia y experiencia para que los jóvenes puedan apropiarse de lógicas y prácticas perdidas, dadas las afectaciones y daños a sus entornos sociales y económicos.

¹⁰ Por ejemplo, aquellas que brindan las TIC.

No es promisorio la aplicación de metodologías concebidas desde perspectivas, por ejemplo, adultocéntricas o de esquemas de reconversión laboral, diseñados para personas con otras trayectorias productivas. Un aprendizaje, sin duda, es trabajar en formaciones acordes al perfil de los *sujetos juveniles*, hechas a su medida.

De acuerdo con lo anterior, se comprende cómo la dimensión pedagógica no es, ni puede ser, un asunto aparte, una *adenda*, sino parte integral del *modelo de actuación* del programa y sus aliados estratégicos¹¹. No solo es de interés facilitar condiciones para promover aprendizajes técnicos específicos (en determinados oficios, actividades o áreas, artes, técnicas, tecnologías, disciplinas, ciencias, etcétera), con sus respectivas herramientas¹².

Se trata también de propiciar una pedagogía en y para la vida, la paz y la ciudadanía. Se aprende en el proceso, como parte de este, en su práctica o quehacer, a partir de las vivencias de los jóvenes, sus cuidadores, familiares o entornos significativos y de sus respectivas sus experiencias.

Tales aprendizajes no necesariamente deben trazar una línea particular ascendente. Es permitido navegar o realizar una suerte de *zapping*¹³ entre diferentes contenidos informativos y formativos. Así mismo, deben atender el carácter diferencial, lo que va más allá de obtener cuotas en “cupos regulares” en “ofertas corrientes”, diseñados para jóvenes que no han vivido situaciones de pobreza, marginalidad, violencias y conflicto armado o para adultos con oportunidades restringidas, pero infancias y adolescencias trascurridas en entornos de relativa normalidad. La apuesta apalanca ventanas de oportunidades, amplias y flexibles, de formación y transformación en aras de la inclusión de los *sujetos juveniles*.

11 Entre estos se cuenta con el ICBF, cajas de compensación familiar, el Sena, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Trabajo.

12 Entre las herramientas para el empoderamiento y emprendimiento, el programa ha apoyado el desarrollo del Mima y creado Pazos.

13 Usamos el término para referirnos a las alternancias metodológicas.

Se trata de una estrategia pedagógica que estimula el aprendizaje autónomo y, sobre todo, significativo en diversas escalas¹⁴. De ahí que las *iniciativas* que se han apoyado son a la vez escenarios que orientan a los jóvenes (y sus entornos significativos), quienes se apropian vivencialmente de nociones, conceptos, saberes e incorporan tales aprendizajes a sus modos de sentir, pensar y actuar: a sus subjetividades.

La apuesta pedagógica va más allá de los desarrollos particulares de determinada iniciativa, o de aprendizajes técnicos urgentes a adquirir. Demanda flexibilidad en métodos, procesos y procedimientos, al igual que en esquemas de aceleración del aprendizaje¹⁵, pero con un horizonte signado por la pertinencia y por la excelencia. Ser flexibles y diferenciales no debe interpretarse como variables que menoscaben estándares de calidad. Se trata de ser asertivos, no transmitir de modo teórico, mecánico y monótono conceptos o categorías abstractas, sino articularlos a contextos específicos, planteando problemas relevantes para estos y propiciando soluciones con los elementos presentes en el contexto: incentivar *improvisaciones con sentido*. Tal dinámica requiere de continuidad en los procesos formativos, con apuestas pertinentes y estratégicas¹⁶.

En este contexto, la estrategia pedagógica que acompaña toda iniciativa busca eliminar barreras de entrada. Por tanto, se promueven *procesos formativos a la medida* que generen igualdad de oportunidades, atendiendo a las diferencias presentes en los *sujetos juveniles*. Una experiencia significativa al respecto son las escuelas-taller del Ministerio de Cultura, que ha apoyado el PMN buscando su articulación con el sector privado en un horizonte de encadenamientos sinérgicos entre nichos formativos, productivos y *clusters* empresariales. Así mismo, lo son las tecnoacademias, que articulan iniciativas escolares con la propuesta innovadora del Sena e incluso los *tecnokids* que viene desarrollando la OIM para niños y niñas desvinculados del conflicto¹⁷.

14 No se trata de repetir, sin error alguno, contenidos, sino de crear sentidos a partir de saberes relevantes para la vida de los jóvenes.

15 Cabe recordar características de la población como deserción a temprana edad del sistema escolar formal, con dificultades de aprendizaje, extraedad, analfabetismos funcionales, entre otras temáticas.

16 En tal sentido, la formación no debe sujetarse a la disponibilidad de cupos y evitar caer en círculos de contratación que llevan a vacíos en el tiempo por carencia de “convenios”, como lo indicó un joven desvinculado. Debe cumplir con los estándares de tiempo requerido por los docentes. Al respecto, un adolescente en situación de riesgo indicó: “A nosotros sí nos ofrecen cursos, pero pocas veces van los profesores”.

17 Sobre el tema, véase el aparte del documento titulado “Las herramientas”.

Los *empoderamientos* pueden ser individuales, grupales o de todo un colectivo (y su entorno significativo). Se facilitan a través de acciones directas de información, divulgación, capacitación y formación que acompaña el programa con sus socios estratégicos, o a través de gestiones de articulación, coordinaciones y sinergias entre terceros: operadores, instituciones, familias, comunidades, entre otros actores relevantes. Su finalidad última es generar “valor” (no solo monetario sino social, político, cultural, educativo y simbólico) de suerte que en *emprendimientos* (o *empleos*), presentes o futuros, se logre mayor asertividad, pertinencia, calidad y, por ende, mejores resultados, con sentido. Ese “valor” relata aprendizajes globales y particulares, *empoderamientos* específicos o especialidades y acceso a oportunidades¹⁸.



EXPERIENCIAS DE EMPODERAMIENTO

Una experiencia significativa se da en el contexto de *procesos de reparación* integral a niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado, con encargo fiduciario en el marco de la Ley 1448 de 2011. El Ministerio del Trabajo, como parte del SNARIV, en alianza con la OIM, desarrolló un pilotaje experimental con la población víctima entre 14 y 17 años, en seis regiones. Se aproximó a ellos resaltando sus derechos de protección y atendiendo a un enfoque de restitución de capacidades laborales y productivas. Pese a los problemas de identificación de la población e inconvenientes institucionales presentes, la alianza Ministerio-OIM a través de sus operadores desarrolló mecanismos de búsqueda activa y caracterización de los *sujetos juveniles*, afectados no solo por el hecho victimizante registrado, sino por otras violaciones vivenciadas en el marco del conflicto, violencias asociadas, situaciones de pobreza extrema y una serie de vulnerabilidades. De ahí la relevancia de observar sus trayectorias vitales, trabajar sobre su pasado, presente y futuro, al igual que atender a su diversidad regional, de género, edad, étnica, de estructuras familiares, entre otras variables y atributos.

La apuesta trascendió de eventos puntuales sobre temáticas específicas a ser un proceso articulador de lo pedagógico, lo psicosocial y las especificidades técnicas, flexible y con alta capacidad de adaptación a circunstancias particulares en cada región.

¹⁸ Es decir, habilidades y destrezas individuales que se potencian, al igual que competencias que se adquieren, fortalecen y recrean en los jóvenes.



Tales eventos configuraron un trabajo en red con efecto reparador en el que se transformaron imaginarios culturales y se facilitó la ubicación de niños y niñas en el lugar que les corresponde al interior de sus familias, escuelas y entornos comunitarios. La iniciativa también aportó a la erradicación de representaciones sociales a favor del trabajo infantil, que desatienden los derechos de protección y perpetúan la pobreza. En paralelo, facilitó procesos de restitución de derechos y la construcción de una *identidad productiva* a través de orientación vocacional, formación en oficios y para el trabajo, *emprendimientos* y enrutamientos a formaciones posteriores. Adicionalmente, el Ministerio realizó un trabajo de caracterización de los contextos regionales y sus entornos laborales orientado a producir encadenamientos sinérgicos, formales y promisorios entre ofertas y demandas productivas y laborales.



EMPLEABILIDAD

*Es mejor tener empleo, que no tenerlo.
Afirmación de un joven desvinculado*

*Si no cuento el lado de la plata y la necesidad de una casa, a mí lo que me gusta es estar en una oficina,
gestionar, administrar, llevar cuentas, esas cosas.*

Palabras de un joven desvinculado.

Esta línea comprende diversas actuaciones. Un primer acto se relaciona con la sensibilización de los potenciales empleadores de los contextos de los jóvenes y de sus particularidades. El PMN ha contribuido a la creación espacios de encuentro y confluencia, al igual que de construcción de atmósferas de confianza¹⁹. De otra parte, ha jugado un rol fundamental en entender la lógica del empresario para lograr mayor asertividad en la articulación entre la oferta y la demanda laboral.

¹⁹ Las gestiones realizadas por el Croj, por ejemplo, fueron significativas en esta materia. Los centros desarrollaron una estrategia robusta para el trabajo con la empresa privada..

Estos espacios han ayudado a eliminar barreras de entrada, signadas por prejuicios, desinformación y estigmas sociales, y han permitido una mayor acogida del sector empresarial ante desmovilizaciones masivas de adultos y la creación de plazas laborales para esta población.

Sin embargo, el *modelo de actuación* advirtió prontamente que no era pertinente ni estratégico referenciar de modo temprano a adolescentes y jóvenes al mercado laboral. Las líneas de actuación del modelo deben evitar cualquier incentivo que anime al trabajo infantil.

Los escenarios de encuentro, por lo demás, permitieron el despliegue de una pedagogía para la paz y la reconciliación, que alertan sobre el papel de todos los actores sociales en la construcción de país y la promoción de estabildades comunitarias, familiares e individuales, al igual que de un proceso de convivencia —no mera coexistencia— entre los colombianos: así mismo, en la creación de atmósferas proclives al ejercicio de una ciudadanía plena.

Un segundo acto ha convocado al sector empresarial a dotar de contenidos sus iniciativas de responsabilidad social empresarial y observarlas como parte central del núcleo de sus negocios. En otros términos, se cambia la lógica de “donante” de una iniciativa a la de “socio”, a quien le interesa no solo la rentabilidad económica sino la social. Las interpretaciones de este “acto” han sido múltiples, entre las cuales se pueden citar:

- 🗨️ Diseño de incentivos que apalanquen la vinculación laboral de jóvenes, por ejemplo, a través de subsidios a **plazas laborales de formación *in situ***²⁰. Se trató de identificar un incentivo económico que permita la desviación escalonada para que el sujeto juvenil adquiera la competencia. Emplearse era una ambientación al mercado laboral, pero sobre todo un espacio de información y aprendizaje para empleabilidades posteriores. Se trataba de un ejercicio formativo, antes que laboral, en puestos de trabajo.
- 🗨️ Desarrollo de baterías para la construcción de los **perfiles laborales** de los sujetos juveniles en aras de una vinculación laboral asertiva, con procesos formativos pertinentes para la adquisición de competencias, acordes con las respectivas clasificaciones que demanda el mercado de trabajo.

²⁰ En este proceso se han dado experiencias piloto de trabajo con las oficinas de recursos humanos de las empresas, revisión de sus políticas de contratación y eliminación de *barreras de entrada* para los *sujetos juveniles*..

- 🗨️ **Apalancamientos financieros a proyectos empresariales** con énfasis en la generación de trabajos formales para jóvenes, o apoyo a montajes de unidades productivas orientadas a crear plazas laborales.
- 🗨️ **Socialización de mecanismos normativos** para tal efecto, como la “Ley del Primer Empleo” e incentivos para el sector empresarial en aras de estabildades de la población juvenil.
- 🗨️ Desarrollos de **rutas de intermediación laboral**, consolidación y su respectiva transferencia regional, que precisan la identificación de las competencias laborales de los jóvenes y los mercados de trabajo en los que se pueden desplegar.
- 🗨️ Proyección de ventanas de oportunidad para generar **pasantías laborales y validación de experiencias** no formales y de destrezas, habilidades y competencias no certificadas.
- 🗨️ Apoyos transitorios de jóvenes estudiantes, que posteriormente rinden frutos como **trabajadores competentes fidelizados** con la empresa con la que se pactó un alianza para tal fin, evitando deserciones en la formación.
- 🗨️ Vinculación laboral cuando se adquiere la edad y las competencias para asumir determinados empleos.
- 🗨️ **Comités regionales** mixtos en los que se presentaron las problemáticas de los sujetos juveniles y se trazaron directrices para su vinculación laboral.
- 🗨️ Promoción de **fondos regionales de empleo**, al igual que de **mesas de concertación regional** con empresarios.



“A MÍ ME CAPTURARON...”

Una joven desvinculada inició con la anterior expresión su relato sobre el apoyo que recibió durante su proceso de restablecimiento de derechos al cumplir su mayoría de edad. Ella no era consciente de que se trataba de una víctima del delito de reclutamiento ilícito, y que si bien pasó por un establecimiento penitenciario, tal situación no la debió vivir. Durante un año perdió su libertad y careció de un proceso restaurativo.

Ella dejó la guerra a los 14 años para protagonizar toda una batalla jurídica por sus derechos cuando aún era vigente el Código del Menor y existían ambigüedades institucionales que no permitían del todo una atención idónea. A los 16 años fue llevada a un centro de atención especializada. De allí planeó su fuga, pues pensaba que era otra cárcel. No obstante, tras huir y ante la imposibilidad de retornar a su hogar, llamó a un referente institucional, que la animó a terminar el proceso y gestionó el apoyo del PMN para finalizar su ciclo educativo. El apoyo brindado no solo lo valora en términos académicos, sino en un lenguaje afectivo, humano, de diferencia de género y dignificante. Más que un cartón, graduarse fue saber que valía e importaba para otros, al igual que poder trazarse metas y cumplirlas. Todo ello fue la animó a llevar una vida lejana al grupo armado.

Al cumplir 18 años, llegó a un casa juvenil, donde conformó su propia familia con otro joven desvinculado que buscaba un camino diverso a la guerra. Ambos entraron en un proceso de formación *in situ* apoyado por el *modelo de actuación* del programa. En un principio, fue operaria de una empresa privada de joyería y, posteriormente, junto con su compañero, trabajó en una empresa pública de correos. Describió su experiencia: “A uno le pagan por aprender y eso está bien. Aprendí incluso a ahorrar, el subsidio para el transporte correspondía a dos colectivos. Yo tomaba uno y madrugaba para caminar y no tomar el otro. Así tuve dinero extra para comer cosas ricas y comprar esa cartera que tanto me gustaba y que aún la tengo”.

Adquirió destrezas, habilidades y competencias en dos campos diferenciados, que le permitieron solventar los gastos de su familia y adquirir una disciplina laboral que capitalizó para vincularse como monitora de uno de los Croj, de modo que pudiera brindar apoyo a otros niños y niñas con experiencias similares a la suya. Al cerrar los Croj, ha trabajado en diversas empresas, pues, según ella, sabe cómo desempeñarse y la experiencia previa le sirve para asumir nuevos retos laborales.



Dejó la guerra, pero no dejó de ser “rebelde”, en sus propios términos, y en los nuestro está empoderada como una ciudadana que ejerce sus derechos de modo activo, pero pacífico. Empezó una batalla jurídica en pro del reconocimiento de sus derechos, independiente de cómo salió del grupo. Tras un tiempo de carecer de certificación formal como desvinculada, la logró, y en 2005 ingresó al Programa de Reincorporación a la Vida Civil, (PRVC). Allí empezó otra batalla: **lograr que el capital semilla, al que tenía derecho, lo desembolsaran para la adquisición de una vivienda propia.**

Ella no quería un “proyecto productivo”, quería un espacio propio y vital, para arraigarse y brindar un hogar a sus hijos. Tras miles de cartas y justificaciones logró su objetivo. En la actualidad, cuenta con su casa y ya no en obra gris, pues los recursos de su indemnización administrativa los empleó para mejorar su vivienda. Su casa no genera ingresos, pero sí estabilidad. Es su lugar en el mundo para ser y estar en paz y tranquilidad y desde allí proyectar nuevas metas: estudiar Psicología y seguir trabajando en la prevención del reclutamiento de niños y niñas.



EL ADN DEL MODELO DE ACTUACIÓN Y LAS INICIATIVAS GENERADORAS Y PRODUCTORAS DE SENTIDOS DE VIDA

Las IS se configuran a partir de una triple cadena que denominaremos *IOFC*, es decir: información, orientación, formación y creación (*o cocreación*). Son cadenas interdependientes que se precisan la una de la otra, como el “ADN” de la obra que se interpreta y se recrea en cada una de las iniciativas. Estas, a su vez, se inscriben en un horizonte holístico, integral e integrador. Por tanto, más que un proceso de *IOFC* técnico que se expresa en las especificidades la empleabilidad, el emprendimiento y el empoderamiento, cada iniciativa persigue atender también la dimensión psicosocial y pedagógica.



EL ADN DEL MODELO DE ACTUACIÓN Y LAS INICIATIVAS GENERADORAS Y PRODUCTORAS DE SENTIDOS DE VIDA

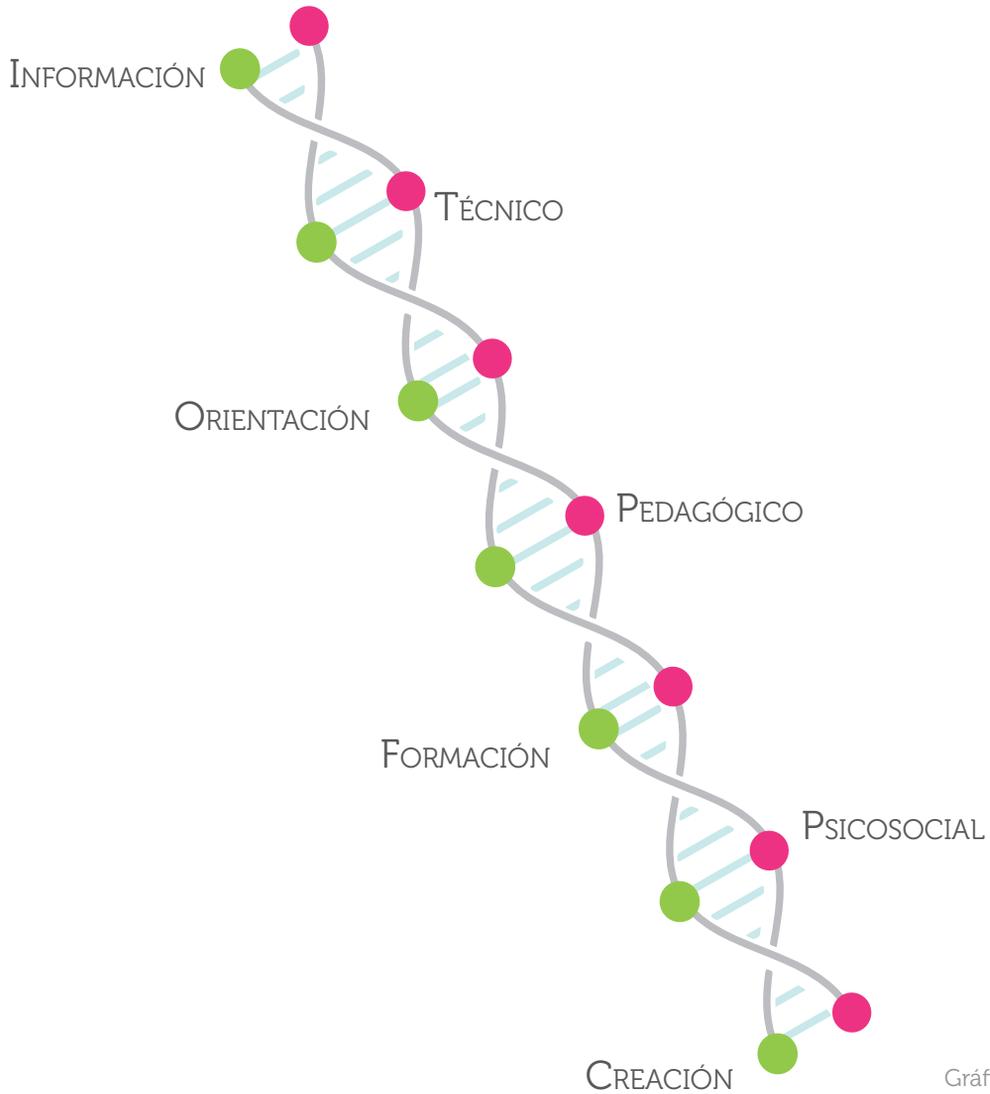


Gráfico No. 5

LO TÉCNICO

La **dimensión técnica** de cada iniciativa se inscribe en escenarios formativos que habilitan, potencian destrezas e instalan capacidades, independiente de la línea de actuación que se esté interpretando y en las que el programa ha desarrollado diversas herramientas y apoyado otras. Adicionalmente, en esta dimensión se trabajan las articulaciones y encadenamientos entre la demanda y oferta de los entornos productivos y laborales. En este contexto, se han realizado diversas actuaciones orientadas a precisar perfiles en los *sujetos juveniles*, con la participación activa y efectiva de esta población, mediante la aplicación de diversos instrumentos, al igual que su rediseño en función de los jóvenes. Con base en tales perfiles, se ha buscado encadenar ofertas generales de orientación vocacional y procesos formativos más específicos en oficios, educación para el trabajo y en emprendimientos, a través de las líneas del *modelo: emprendimiento, empleabilidad y empoderamiento*.

LO PSICOSOCIAL

No solo de pan vive el hombre, dice el adagio que condensa un acervo de sabiduría popular. En tal sentido, las *iniciativas* que ha apoyado el *modelo de actuación* consideran de vital importancia incorporar, de manera asertiva y estratégica, la **dimensión psicosocial**. Esta entra en diálogo con el desarrollo de un *sujeto de derechos y democrático* e implica un reconocimiento de sí en medio de diversas individualidades. Así mismo, llama a construir país en medio de la diferencia, con escuchas activas, respeto por el otro y de sí mismo, cuidado, atención y protección para el ejercicio de una ciudadanía responsable.

Esta es una apuesta que se aproxima a los *sujetos juveniles* (y su red de relaciones), como *enfoque y respuesta*. Así, lo psicosocial es un componente estratégico en las líneas de actuación del *modelo* y, en general, de las acciones que desencadena misionalmente la OIM: movilización de recursos para fortalecer o desarrollar habilidades en pro de la construcción o reconstrucción de proyectos de vida; fortalecimiento institucional en aras de una plataforma programática que facilite tal proyecto con sentidos de vida, restauradores, reparadores y transformadores, y acceso a servicios para promover bienestar y minimizar vulnerabilidades.

En cuanto *enfoque*, lo psicosocial es “una forma de comprender y reconocer que en todas las acciones que se desarrollen, la interrelación de las dimensiones psicológicas, sociales y culturales” contribuyen al bienestar social de los individuos, sus familias y sus comunidades (OIM, 2011, p. 2).

La *respuesta psicosocial*, por su parte, se refiere a “todas las acciones que tienen como objetivo mantener y recuperar el bienestar integral de la familia, las comunidades y los individuos en los diferentes contextos, hacia la reconstrucción de sus proyectos de vida” (OIM, 2011, p. 2).

Esta respuesta “no debe ser entendida solo como una consideración de las implicaciones sociales en el desarrollo y respuesta a trastornos psicológicos, ni como la comprensión psicológica de los problemas sociales” (OIM, 2011, p. 13). Está orientada por los principios de adaptabilidad, planeación, participación, multidisciplinariedad, multisectorialidad, transferencia, incidencia e interculturalidad.

¿CÓMO OIM COMPRENDE EL BIENESTAR?

“El bienestar psicológico se define como la valoración subjetiva que expresa la satisfacción de las personas y su grado de complacencia con aspectos específicos o globales de su vida, en los que predominan los estados de ánimo positivos (Diener E, Suh E, Shigehiro O. 1997). El bienestar psicológico es un constructo que expresa el sentir positivo y el pensar constructivo del ser humano acerca de sí mismo (García-Viniegras, 2000), que se define por su naturaleza vivencial y que se relaciona estrechamente con aspectos específicos del funcionamiento físico, psíquico y social. El bienestar posee elementos reactivos, transitorios, vinculados a la esfera emocional, y elementos estables que son expresión de lo cognitivo, de lo valorativo, ambos estrechamente vinculados entre sí y muy influidos por la personalidad como sistema de interacciones complejas y por las circunstancias del contexto, especialmente las más estables” (OIM, 2011, p. 14).



La *respuesta psicosocial* comprende actividades de promoción de la salud mental, los derechos humanos y la construcción de paz, que buscan integrarse en cada una de las iniciativas que se emprenden o apoyan²¹. De igual manera, aquellas acciones orientadas a aliviar el sufrimiento, mitigar efectos de la violencia, propiciar la recuperación de entornos vitales significativos y procesos de reconciliación, con énfasis particular en la protección de quienes presentan situaciones especiales y mayores vulnerabilidades como los niños, niñas y adolescentes en tránsito por escenarios de restablecimiento de derechos, reparación y reintegración diferencial.

Adicionalmente, la respuesta busca ser holística e identificar necesidades en distintos niveles, brindando alternativas adecuadas y diferenciadas; de igual manera, evitar la “patologización” a comunidades e individuos, e iniciar procesos sin garantizar su sostenibilidad, con herramientas inadecuadas que generen falsas expectativas y fragmenten la atención.

En este sentido, las IS son respuesta psicosocial y están orientadas por este enfoque. Como punto de partida identifican, de modo participativo, gustos, afectos, emociones y motivaciones²². Así mismo, el *modelo* promueve la construcción conjunta de las “reglas del juego” de las iniciativas, en términos endógenos y exógenos. Las normas impuestas no están incluidas en el repertorio de sus actuaciones; se trata de promover autonomías y no perpetuar jerarquías y autoritarismos, que han sido nocivos en las trayectorias de vida de los *sujetos juveniles*.

Se trata, entonces, de crear atmósferas proclives a construcción conjunta en las iniciativas, sin imposiciones ni condicionamientos amenazantes; menos intervenciones y más construcciones conjuntas es la consigna que guía las actuaciones. De igual manera, se cuestionan las afectaciones que el conflicto armado, las violencias asociadas y vulneraciones, vividas o presentes, han causado en los sujetos, sus familias y sus comunidades.

21 No en vano, PaZos, como herramienta de emprendimiento, atiende a la potencialidad de jóvenes como constructores de paz. De otra parte, conviene diferenciar la respuesta del apoyo psicosocial; en el segundo término se trata poner al servicio todos los medios para fortalecer la institucionalidad y satisfacer las necesidades de las comunidades afectadas..

22 De ahí que, por ejemplo, muchos emprendimientos atienden el componente psicosocial-motivacional. Este es de suma importancia; permite una “mirada integral sobre el individuo que identifique sus condiciones y disposiciones para actuar, es decir: que identifique la actitud y la valoración (saber ser) que el joven hace de sí mismo y que incide sobre los resultados de la acción” (Mesa, 2009, p. 19).

La mirada incluye entonces al individuo y lo trasciende para observar también a su familia y comunidad. Se trabaja con el entorno familiar para que este sea un aliado en procesos de estabilidad, resiliencia y orientación del proyecto de vida. Esto implica propiciar valoraciones familiares, potenciar factores protectores y neutralizar aquellos generadores de riesgos a través de diversas herramientas y remisiones a las ofertas institucionales. Una situación similar se busca propiciar en las comunidades y redes significativas de los sujetos en los escenarios sociales.

De otra parte, la *dimensión psicosocial* se pregunta por los significados dados por los sujetos a las situaciones que han vivido y, en ocasiones, continúan viviendo sin trámite alguno, al igual que por los recursos mediante los cuales pueden solventarlas o subsanarlas. Algunas reacciones ante hechos dolorosos y graves violaciones a sus derechos paralizan, polarizan, fragmentan (individual y colectivamente) e imprimen cierta disposición a la agresividad y una sensación de fracaso o frustración continua, además de miedos, inseguridades y un sentimiento profundo de “no futuro”. En tales casos, es necesario que las *iniciativas* atiendan tal situación, permitan estabilidades emocionales y movilicen la agencia, la solidaridad, la tramitación de conflictos (familias, laborales, educativos, comunitarios, entre otros), la resiliencia, la noción de futuro, entre otros activos o recursos²³. Otras reacciones, por el contrario, incrementan la potencialidad de resiliencia, de solidaridad y cohesión. En estos casos se trata de identificar activos, potenciarlos y construir a partir de ellos.

En tal sentido, las IS son un pretexto de adquisición de competencias y generación de ingresos, para un contexto orientado a reconstruir y recrear sentidos de vida, previo reconocimiento de las necesidades psicosociales de los sujetos, al igual que a tejer vínculos con otros, volver a depositar la confianza en familias, comunidades y agentes sociales y, en particular, relacionarse con la esfera pública estatal en una atmósfera constructora de legitimidad que fortalezca el Estado Social de Derecho²⁴.

²³ En el que el consumo de activos aquí y ahora se aplaza como un aprendizaje de vida y en aras de inversiones con sentidos diversos más allá de posibles rendimientos económicos.

²⁴ El enfoque y respuesta psicosocial que hace parte del ADN del modelo de actuación es observante del mandato de la OIM, del marco internacional en materia de derechos humanos y, en particular, de las normas y políticas nacionales para la asistencia, atención y reparación a las víctimas. En tal sentido, en sus actuaciones incorpora la importancia del acompañamiento psicosocial y la transversalidad de este enfoque, presentes en los artículos 49 y 136 de la Ley 1448 de 2011. También buscan articularse con las acciones que se desarrollen en el marco del Programa de Atención Psicosocial y Salud Integral a las Víctimas (artículo 137)..

Cuando las iniciativas están canalizadas a niños, niñas y adolescentes, no sólo jóvenes, lo psicosocial tiene una proyección tanto restaurativa de derechos y reparadora de daños como generadora de garantías de no repetición de los hechos. En consecuencia, las *iniciativas* buscan reducir factores de vulnerabilidad, y potenciar aquellos que son protectores de los derechos de la citada población, asegurando su reconocimiento, garantía y goce efectivo.

Las **IS**, por ende, abren espacios de introspección, acompañamiento y asesoría para orientar pasiones y tramitar temores paralizantes de la acción. Son movimientos que van exorcizando aquellos “efectos silenciosos” que dejan vivencias dolorosas y graves violaciones a los derechos humanos. Se trata de momentos necesarios de diseñar previo a los ejercicios de *IOFC* y procesos que deben transitar en paralelo a las formaciones técnicas, al igual que las iniciativas de *emprendimiento y empleabilidad*.

Propiciar escenarios de estabilidad emocional es una condición *sine qua non* para el buen devenir de las **IS**, puesto que sus protagonistas han experimentado situaciones disruptivas en sus espacios vitales, ciclo de vida y desarrollos. Esto implica orientaciones, acompañamientos e interacciones para tramitar duelos no resueltos en los jóvenes, sentimientos de pérdidas y minusvalía, en paralelo a promover confianzas, sentimientos de valía, reconocimiento, liderazgos, lazos afectivos y vínculos familiares, entre otros ítems.

En otros términos, se trata de abordar las *iniciativas* desde el enfoque psicosocial, atendiendo a las particularidades de sus sujetos, propiciando dinámicas sociales transformadoras con efectos restauradores y reparadores y brindando herramientas para que sean los propios *sujetos juveniles* quienes elaboren sus **IS**. El objetivo es que ellos se apropien de tales iniciativas, no como un evento más, sino como parte de un proceso que aporta a su proyecto de vida y lo dota de sentido a partir del ejercicio de su autonomía psíquica, empoderamiento, agencia y creación o recreación, inscritos en un horizonte de dignificación en cuanto *sujetos de derechos* y personas de especial protección constitucional.

Así mismo, el *modelo* observa como necesarios escenarios que permitan actuaciones de desahogo y sanaciones desde el principio de *acción sin daño*. De igual manera, busca proyectar la necesidad de gestión y manejo de crisis, momentos de contención o cierres emocionales que precisan de cuidado y afecto, paralelo al diseño e implementación de rutas de remisión especializada para aquellos casos que así lo ameriten.

De otra parte, el *modelo* advierte como necesaria la articulación del trabajo psicosocial al conocimiento, reconocimiento y construcción de los jóvenes como *sujetos de derechos*, al igual que su conexión con la dimensión afectiva. Se trata de ir vivenciado un ejercicio ciudadano responsable de los propios derechos y respetuoso de los derechos de otros, que permita tejer o retejer lazos comunitarios y un mayor capital social. En este entorno, la aproximación a los conflictos se dará desde una perspectiva diferencial, al igual que su trámite dejará de ser violento. Así, se presentarán otras alternativas de resolución acompañadas de opciones de aprendizajes.

Finalmente, en el ADN del *modelo* hay una postura pedagógica que no está desarticulada de lo psicosocial. Cada *iniciativa* es una oportunidad de aprendizaje y a la vez de formación de quienes trabajan con los *sujetos juveniles*. Su preparación y puesta en marcha puede leerse no solo como aulas para la transmisión de contenidos técnicos, sino para el encuentro, sin que medien estigmas, discriminaciones y prejuicios. Hay, por tanto, una apuesta de formación y cualificación permanente de los equipos, de transferencias de aprendizajes previos y de gestión de los conocimientos que cada iniciativa genere, en aras de armonizar aprendizajes, difundirlos, interpelarlos y fortalecerlos. La citada apuesta, precisamente, atiende una de las demandas de los jóvenes consultados, quien la expresó en los siguientes términos:

Que ellos sepan tratar a quienes vienen en el monte, que sepan que usted viene de donde era autoridad, así fuera niño, y no se va a dejar que otra persona [sin armas] lo venga a aplastar. Hay que tener gente que sepa la presión y ansiedad de los que hemos salido del grupo.



LO PEDAGÓGICO, UNA APUESTA PARA LA VIDA

El *modelo* en sus diferentes actuaciones ha aprendido que la cadena de información, orientación, formación y creación es fundamental para propiciar creaciones, cocreaciones y recreaciones. Para que las *IOFC* fluyan y, sobre todo, para que sus contenidos sean apropiados e interpelados, la dimensión pedagógica es central. No se trata de una estrategia adjunta a las iniciativas, que bien podría ser válida mas no asertiva atendiendo a los *sujetos* protagonistas de las *IS*. La reflexión pedagógica inició cuestionándose cómo transmitir contenidos técnicos de manera clara, precisa y concisa; en palabras de uno de los consultados, “cómo bajar contenidos”. Tal reflexión desencadenó acciones en lo práctico y conceptual.

El *modelo de actuación* a lo largo de los años ha recorrido un camino en el que “bajar contenidos” se transformó en el reto de lograr herramientas que apelen a los mundos de sentidos y lenguajes de los *sujetos juveniles* para su apropiación como *sujetos de derechos y su transformación en ciudadanos plenos*. En este contexto, ha ido fortaleciendo procesos propios para contar con ayudas pedagógicas pertinentes y asertivas. Tras casi 15 años hay un acervo valioso en la materia, cuyo reto está en la transferencia a otros aliados, en su difusión más masiva y en una mayor capilaridad²⁵.

En lo conceptual, la reflexión ha sido profunda, continua y transformadora. Pronto se dejaron de lado debates sobre valoraciones metodológicas para pensar en una **dimensión pedagógica para la vida, no desde las carencias sino desde las potencialidades**. Por supuesto, hubo que identificar necesidades formativas y trabajar en respuestas adecuadas, eliminando “barreras de entrada” que con frecuencia se presentan, lo que permitió alfabetizaciones básicas y nivelaciones de aprendizajes, al igual que el acercamiento a nuevos o distantes lenguajes corporales, sonoros, artísticos, recreativos, lúdicos, científicos, entre otros.

De igual modo, se trata de ampliar oportunidades de acceso, permanencia y pertinencia al sistema educativo formal, al igual que al uso y apropiación de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otros medios de aprendizaje y canales de expresión y creación de sentidos de vida. Esta apuesta pedagógica va más allá de contenidos curriculares y se instala en la construcción de ciudadanías para democracias reales, en formaciones no “fordianas” o “productivistas”, sino creativas, de dignificación.

²⁵ Una experiencia piloto que transita en este horizonte es la alianza establecida con el Sena para la apropiación de Pazos. Véase capítulo de “Herramientas”.

Los anteriores requerimientos invitan a pensar en modelos flexibles y asertivos a las demandas de los sujetos que emprenden diversas IS; a preguntarse por las características de quienes aprende y los contextos en los se aprende, y a comprender las relaciones entre el texto (lo que se aprende), el lector (quien aprende) y su entorno (sus espacios vitales como escenarios de aprendizaje para la vida).

En este orden de ideas, por ejemplo, las nivelaciones y las aceleraciones de aprendizajes curriculares son necesarias pero insuficientes si no están conectadas con la reelaboración de proyectos de vida y sus sentidos. De ahí que el *modelo* no solo busca transmitir “contenidos curriculares, técnicos, vocacionales o particulares de alguna materia” de un modo pedagógico asertivo, sino que su reto está en propiciar escenarios de aprendizajes significativos, reflexivos, críticos, transformadores, creativos e innovadores.

Una **pedagogía para la vida** pone en el centro al *sujeto juvenil*, al adolescente, al niño o niña en cuanto a un ser histórico, social y cultural. En otras palabras, reconoce trayectorias, acervos y saberes previos, y advierte que los individuos son particulares y diferenciados, que cada uno transita por una etapa particular de su ciclo vital con sus correspondientes desarrollos y demanda ofertas pedagógicas diferenciadas y metodologías específicas.

La apuesta pedagogía es parte integral de la cadena del ADN de las actuaciones que desencadena el *modelo* en función de las *iniciativas* y, en particular, en un horizonte restaurador, reparador, transformador y garante de derechos de los *sujetos juveniles*. No busca solo aprendizajes curriculares, caracterizados por lo general por la repetición mecánica de conceptos sin sus sentidos y potencialidades.

La apuesta busca ser integral, integradora, flexible, holística, transversal y una filosofía de aprendizaje, confiable y segura en escenarios transicionales y restaurativos. En consecuencia, pretende atender dimensiones del desarrollo afectivo, humano y social, productivo, ciudadano y democrático aportando a la construcción de atmósferas seguras, estables, de vida y con sentido. Toma distancia de modos tradicionales de enseñanza y aprendizaje, y promueve el despliegue de diversas inteligencias para la imaginación de mundos posibles y su construcción, con esfuerzos y sin “milagros”. Tiene como referentes posturas de:

- » La **pedagogía humana**, que resalta la relevancia de referentes afectivos y emocionales.

- » La **pedagogía activa**, que invita a cuestionar la existencia de un solo camino de enseñanza y aprendizaje y, por ende, cada ruta debe ser pertinente con los contextos en los que se desarrolla.
- » El **aprendizaje consecuente**, que señala procesos formativos que implican esfuerzos y creación de confianza.
- » El **aprendizaje abierto**, incremental, que construye sobre activos de determinados contextos y escenarios de actuación o expresión.
- » El **APA**, es decir, un proceso basado en *aprender, practicar y aplicar*, en el que es fundamental interrogarse qué se aprende, para qué, por qué, cómo, con quiénes, en dónde, cuándo practicarlo y aplicarlo.
- » El **aprendizaje por redescubrimiento**, que invita a observar que depende de los cuestionamientos propios, de lo que se observa e investiga. El para qué de dicho proceso de aprendizaje busca encontrar sentidos y su por qué permite llegar a destinos, por medio de diversos modos, es decir, el cómo²⁶.
- » El **aprendizaje procesual, significativo y autónomo**, que parte de lo próximo e incrementalmente atesora capitales educativos (al igual que culturales y sociales) que permiten soluciones a problemas presentes en su vida, con creaciones, integraciones (de diversos saberes) e innovaciones, que dan sentido y empoderan.

²⁶ Arribar a tales destinos es un ejercicio individual, mas no solitario; precisa de un aprendizaje colaborativo: a “quiénes” encuentro en diversos lugares (“¿en dónde?”), con quiénes practico en lugares para desarrollar el proceso relatado (“¿cuándo práctico?”) y resuelvo problemáticas formuladas (¿cuándo lo aplico).

AHORRO, INVERSIÓN PARA LA VIDA



El ahorro puede ser observado como una temática técnica, de relevancia en todo emprendimiento. Sin embargo, este concepto y su aplicación práctica también se puede leer en términos de una pedagogía para la vida, al igual que como herramienta de la dimensión psicosocial. Más allá de la capacidad neta de ahorro de un joven o su entorno familiar, asumir esta práctica invita a restricciones hoy para inversiones futuras. Hay una aproximación a una visión prospectiva, de largo plazo, de proceso, vital de ambientar en *sujetos juveniles* que han sufrido los impactos del conflicto armado, y han sido víctimas de múltiples violencias y marginalidades. Estas restricciones hoy generan tensiones y conflictos que han de ser gestionados y tramitados a través del desarrollo de recursos propios y resiliencias posibles de propiciar con procesos de orientación y acompañamiento psicosocial.



LOS ACTORES

El *modelo de actuación* está orientado a apoyar, asistir, asesorar y apalancar las **IS**, cuyos protagonistas centrales son niños, niñas, adolescentes y jóvenes impactados en el ejercicio de sus derechos y goce efectivo a raíz del conflicto armado, violencias de diverso orden (estructural, física y simbólica) y vulneraciones. Su interés es aportar, con sentido y pertinencia, a sus procesos de restablecimiento de derechos, reparación e inclusión social, permitiéndoles un posicionamiento diferente en sus entornos familiares, de pares, comunitarios e institucionales.



SUJETOS JUVENILES

Gráfico No. 6



SUJETOS JUVENILES, NIÑOS Y NIÑAS

Los protagonistas de las IS son personas particulares, específicas y diferenciadas, cuyas trayectorias vitales y sus contextos han generado una suerte de deuda social con ellos. La “moratoria social” solo se origina a raíz del conflicto armado y las violencias asociadas, sino por factores estructurales (pobreza, exclusión, discriminación, marginalidad, carencias básicas, entre otros). Sus ciclos de vida presentan rupturas por la experiencia de guerra y las vulnerabilidades previas. Se trata de etapas no vividas e inocencias “arrebataadas a machetazos”, como lo expresó uno de los actores consultados; quiebres por reparar que son en sí mismos retos, puesto que la infancia solo puede ser vivida atendiendo al correspondiente ciclo vital.

En síntesis, nos referimos a personas que no cubrieron las etapas correspondientes a su desarrollo vital. Su infancia, en muchos sentidos y niveles analíticos, fue arrebatada, quebrada o fracturada. Se presentan carencias y huellas muy profundas de la guerra en sus cuerpos y almas, heridas dramáticas que dificultan (mas no limitan) la construcción de proyectos alternos, identidades sociales, económicas, de género, culturales y ciudadanas, entre otras. Tener una historia violenta en la infancia no implica ser “limitados”. Es vital evitar nuevas victimizaciones y revictimizaciones, al igual que comprender que se experimenta una condición, pero esta no define su ser y estar en el mundo.

El reto es facilitar por medio de las *iniciativas* ciudadanos autónomos, competentes, con habilidades sociales, capaces de crear sus sentidos de vida y dignificar sus proyectos de vida alrededor de tales sentidos. De ahí que las actuaciones que se emprendan en las iniciativas no pueden leerse como “pañitos de agua fría” para aliviar la sequedad de la guerra; “caridad” o “limosna”, que conducen a mendicidades, y, menos aún, promover intervenciones que generen minusvalía. Se trata de actuaciones conjuntas, con acompañamientos del sujeto, integrales e integrados, en pro de transformar desafíos en oportunidades y aprendizajes.

El objetivo es brindar diversos capitales, más allá de los monetarios, que les permitan restaurar rumbos de vida, proyectos y sentidos, de manera que se propicien transformaciones y se aporte a atmósferas proclives a la convivencia sana, la ciudadanía plena y la construcción de paz.

Se trata de facilitar el despliegue de una ciudadanía plena y militante de una democracia activa, que permita un nuevo posicionamiento de los *sujetos juveniles* en el campo de las relaciones sociales, a partir de su efectiva inclusión social y la construcción de país.

A muy temprana edad, los *sujetos juveniles* debieron abandonar el sistema educativo formal e incluso no ingresaron a este. Lo anterior se expresa, entre otros aspectos, en déficits de aprendizajes, problemas relativos a la construcción de su cognición y precariedad de hábitos educativos, al igual que fenómenos de extraedad y analfabetismo (real o funcional). También fueron sometidos a situaciones de explotación económica, trabajo infantil y sus peores formas. Se acostumbraron a “hacerse libres”, a sostenerse por sus propios medios, a partir de su inocencia y capital corporal.

Así, la lúdica, la recreación, el arte el deporte, el tiempo para ser y crear se les arrebató. Adicionalmente, sus cuerpos protagonizaron experiencias de adultos; fueron utilizados como armas de guerra y territorios para las más variadas operaciones bélicas. La paternidad y la maternidad fueron una vivencia temprana²⁷: tras la alegría de la vida, llegaron las preocupaciones por sostenerla dignamente.

En consecuencia, no interpretaron los roles que les correspondían de acuerdo con su edad; estos fueron trastocados. Debieron convertirse en proveedores de sus familias de origen o las que constituyeron, muy jóvenes, sin necesariamente cumplir la edad legal para acceder a un trabajo formal. Lo suyo, en muchas ocasiones, ha sido el rebusque.

En consecuencia, no interpretaron los roles que les correspondía acorde con su edad, estos fueron trastocados. Debieron convertirse en proveedores de sus familias de origen o las que constituyeron, muy jóvenes, sin necesariamente cumplir la edad legal para acceder a un trabajo formal. Lo suyo, en muchas ocasiones, ha sido el rebusque.

²⁷ En consecuencia, no interpretaron los roles que les correspondían de acuerdo con su edad; estos fueron trastocados. Debieron convertirse en proveedores de sus familias de origen o las que constituyeron, muy jóvenes, sin necesariamente cumplir la edad legal para acceder a un trabajo formal. Lo suyo, en muchas ocasiones, ha sido el rebusque.

Muchos de los protagonistas de las IS fueron desarraigados de sus entornos vitales, desplazados forzosamente y obligados a sortear con nuevos entornos, choques entre lo rural y urbano, con sus correspondientes modos de vida. Fueron arrojados a vivir nuevas marginalidades²⁸ que reportan riesgos y amenazas al ejercicio de sus derechos, así como su utilización por redes ilícitas y armadas²⁹. Su acceso es limitado a la oferta de bienes y servicios que suplan sus necesidades básicas y las de sus familias.

Otros *sujetos juveniles* quedaron atrapados en contextos bélicos, militarizados y marginales, en los que primaron el abandono estatal y el ejercicio de parainstitucionalidades armadas, que ordenan el mundo entre amigos y enemigos, entre lógicas de adhesiones y alianza versus confrontaciones. Su salida de estos contextos marca rupturas y redefiniciones que demandan procesos dispendiosos y complejos para leer el pasado y dotar el presente de nuevos sentidos, transformarlo, lo que pasa por conocer y reconocerse como sujetos y apropiarse de su valía.

Es preciso, en este contexto, aportar a reducir la moratoria social presente para con ellos. Hay desventajas y asimetrías, de entrada, que deben irse subsanando, sin caer en miradas asistencialistas o caritativas. Se trata de propiciar accesos pertinentes y estratégicos a oportunidades para el despliegue efectivo de sus libertades y derechos: una plataforma robusta que les permita desarrollar sus potencialidades.

No se debe olvidar que los protagonistas de las IS son emprendedores de vida pese a las pérdidas netas de oportunidades y capacidades, dadas las circunstancias de marginalidad, violencias y conflicto armado que han experimentado. Es necesario considerar potencialidades y déficits. De ahí la importancia de acercarse a los protagonistas de las IS desde el principio de acción sin daño y a partir de la creación de atmósferas de confianza.

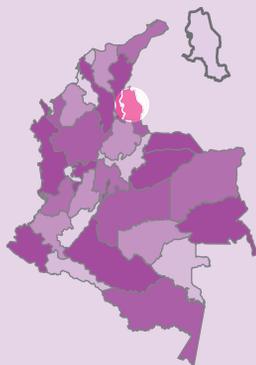
²⁸ Con problemáticas de delincuencia, explotación sexual, alto nivel consumo de sustancias psicoactivas, situación de calle, entre otras.

²⁹ “Lo marginal es un canal de creación y recreación de identidades y relaciones, que a la vez tiene todo que ver con la construcción de lo legítimo. En este sentido, algo clandestino puede otorgar un lugar a los jóvenes en el mundo social, construyendo su lugar en lo que algunos denominan la “cultura de lo ilegal” (OIM, 2008, p. 3).

Se debe tener presente que con frecuencia hay reticencias a entrar en contacto con quien no se conoce; que es difícil localizarlos, pues su dispersión poblacional es alta, incluso en las grandes ciudades; hay camuflajes tácticos de sus trayectorias previas y la trashumancia ha sido una estrategia de sobrevivencia²⁸. Por ende, es preciso, brindar mínimos de seguridad física y estabilidad emocional para emprender una IS. Así mismo, idear esquemas para identificar a los protagonistas, priorizarlos y convocarlos de manera atractiva, pertinente y con sentido, y ampliar tal convocatoria a sus entornos familiares, de pares y adultos significativos.

En cuanto protagonistas de las IS, deberán contar con toda la libertad para interpretar tal rol. Para un desempeño adecuado, un “buen *performance*”, el reto acceder y apropiarse de competencias, desarrollo de habilidades y despliegue de destrezas y potencialidades. Son, ante todo, *emprendedores de vida*.

³⁰ Identificar a los sujetos protagonistas de las iniciativas no siempre es un ejercicio fácil de realizar. Se presenta una mayor certeza de hacerlo mientras los niños, niñas y adolescentes se encuentran en programas de protección del ICBF, mas no cuando se promueve su retorno familiar o cumplen su mayoría de edad. Por lo general, la movilidad de la población es alta, las bases de datos institucionales están desactualizadas (su efectividad es precaria, al igual que calidad de los datos) y los esquemas de seguimientos institucionales son débiles. En este contexto, el PMN ha apoyado ejercicios de búsqueda activa de la población, con miras a adelantar las iniciativas. Tales ejercicios apelan a formas creativas de identificar y de convocar (visitas domiciliaria, red de referidos, voz a voz, invitación a vincularse a través de figuras con las que se logran identificaciones iniciales, por lo general pares generacionales con reconocimiento público).



LLUVIA DE RAYOS

Catatumbo es una subregión del departamento del Norte de Santander que ha sido azotada por el conflicto armado. Su carácter fronterizo y las rentas que reporta, anudados a la situación de marginalidad, la hacen atractiva para la presencia y control territorial de un sinnúmero de actores armados y redes ilícitas. El riesgo de reclutamiento ilícito es alto y las amenazas, inminentes.

El PMN ha apoyado diversas actuaciones institucionales en la zona. Ingresó con un ejercicio de ocupación del tiempo libre de niños, adolescentes y jóvenes a través de escuelas deportivas, aplicó la herramienta de Mapas, apalancó la creación de PPP y recientemente, a través de World Coach-Colombia, está impulsando un taller de medios y redes sociales creativos, fruto de un querer ser y hacer diferente de los jóvenes del Catatumbo. Ellos anhelaban no ser señalados y estigmatizados al igual que su región. En tal sentido, han decidido mostrar a Colombia y el mundo lo bonito de su tierra: los rayos (o relámpagos) del Catatumbo, un fenómeno meteorológico que se presenta allí y en el Lago de Maracaibo, en Venezuela. El azul profundo del cielo es asaltado por las figuras caprichosas en tonalidad blanca y resplandeciente. Ellos han solicitado cámaras fotográficas y de video para grabar esta lluvia de rayos, al igual que formación en TIC para difundir sus imágenes.



CONSTRUCCIÓN DE REDES Y ENTORNOS PROTECTORES

Las IS invitan a observar a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes como *sujetos sociales*. En tal sentido, su apuesta no solo debe estar centrada en el trabajo con la citada población, como si fuese una temática aislada, sino con sus familias. Desde un primer momento, es preciso ponderar las características del entorno familiar e incentivar su activa y transformadora participación en las *iniciativas*. Este punto de partida augura desarrollos promisorios y es uno de los aprendizajes del modelo³¹. En palabras de un joven consultado:

“Trabajar con la familia asegura que el muchacho se amañe y no se devuelva a un grupo ilegal”. Otro complementó: “Es trabajar para que la familia acepte a sus hijos, no se aproveche de ellos y se logren cosas conjuntas”.

Las iniciativas son, de cierto modo, una excusa para brindar herramientas que permitan a las familias fortalecerse como un verdadero entorno de protección, que acoja, acompañe, anime e impulse a los sujetos constructores de estas. Así mismo, son espacios de encuentro entre generaciones, de su respetuoso reconocimiento y reposicionamiento de roles trastocados a causa del conflicto armado, las violencias asociadas y las vulnerabilidades presentes³². Como lo señaló un joven consultado:

“Qué maravilla que mientras el muchacho estudia esté con su mamá y que ella pueda solucionar las angustias para vivir. Un apoyo que no solo está orientado al niño que dejó la guerra, sino a sus hermanitos. Así no está en un CAE, sino con la mamá que le dice: hijo, póngase a estudiar lo que le gusta, y con la ayuda del muchacho se alimentan tres”.

31 Así se constató en sistematización de iniciativas particulares y las voces de jóvenes consultados, al igual que en el ejercicio de valoración realizado a las iniciativas de generación de ingresos entre 2008 y 2003 (OIM, 2013).

32 El conflicto deja a niños y niñas sin cuidadores que los orienten de forma pertinente y estratégica.

Las familias también pueden ser observadas como aulas de aprendizajes técnicos, así como sobre la vida y sus sentidos³³. Considerar a las familias un aliado estratégico de las IS es de vital importancia.

Cuando la iniciativa comprende a niños y niñas, es preciso observar sus derechos y, por ende, protegerlos de diversas formas de explotación económica y del trabajo infantil. Trabajar con las familias permite advertir posibles vulneraciones a los derechos de niñas y niños, en los que, por ejemplo, se incentiva y premia el trabajo a temprana edad. Por ende, son fundamentales las actuaciones conjuntas que brinden herramientas para tramitar la presión de generar ingresos para la vida al interior de las familias y facilitar su tránsito y transformación en entornos protectores de derechos³⁴. De este modo, las familias se convierten en espacios de seguridad y estabilidad para niños, niñas, adolescentes e incluso jóvenes. Ellas se habilitan en la generación de ingresos, el acompañamiento en la formación de sus hijos y la construcción de su proyecto de vida.

Cabe recordar que las familias se encuentran en **entornos comunitarios** y que es preciso sumarlos como aliados de las IS. Si bien en un principio las *iniciativas* tenían un carácter individualizado, con el tiempo se aprendió que estas pueden tener resonancias familiares y comunitarias, ser espacios democráticos y democratizadores, en los que se crea una masa crítica a favor de la protección y la garantía de los derechos de sus protagonistas, y ser promotoras de encuentros con pares y tejedoras de nuevas redes, que conectan y potencian.

Trabajar en los entornos comunitarios de los *sujetos juveniles* es de vital relevancia. En ocasiones, es factible identificar comunidades constituidas con procesos previos y desarrollos continuos hacia objetivos que se han trazado. En otras no tanto. En todo caso, por fragmentado o consolidado que esté un colectivo, siempre hay referentes significativos para niños y niñas: el profesor, el entrenador, el párroco, la señora que crea escenarios de cuidado, entre otros **mediadores comunitarios**. Es clave que toda *iniciativa* identifique tales mediadores.

33 En este contexto, se narró, por ejemplo, cómo alrededor del uso y apropiación de las TIC, nuevas generaciones que son nativos digitales facilitan el encuentro intergeneracional, y que sus padres, adultos significativos o cuidadores migren a mundos virtuales y eliminen barreras de entrada en mundos reales.

34 El trabajo con familias empezó a ser una constante en las actuaciones del modelo. Tiene entre sus antecedentes el apoyo brindado a modalidades de atención como los “hogares gestores y tutores” y los aprendizajes adquiridos en iniciativas como los “encuentros familiares” que apoyó la OIM.

Los mediadores comunitarios son actores con quienes se puede desencadenar un trabajo conjunto. Han ganado previamente la confianza de las comunidades, conocen sus dinámicas, anhelos y angustias. El fortalecimiento de su liderazgo demanda ser leído en clave de derechos y protección a la infancia, adolescencia y juventud. Se trata de un punto conector de diferentes actuaciones locales y exógenas a favor de tal propósito.

Ellos y ellas articulan, comunican y permiten continuidad de procesos, los jalonan y subsanan vacíos temporales; en paralelo, tejen hilos narrativos y de sentido, dando sostenibilidad a los procesos. Son referentes protectores que permanecen en las comunidades, concadenan eventos y suman esfuerzos para obtener resultados sinérgicos y protectores de los derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes que redundan en transformaciones y construcciones conjuntas de país desde lo local.



OTROS ACTORES Y LAS ALIANZAS QUE SE TEJEN

El PMN de la OIM ha buscado desempeñar un rol de articulador entre los *sujetos juveniles*, sus entornos significativos y otros actores relevantes, como los representantes de la institucionalidad pública con competencias en la garantía de sus derechos y el sector privado, corresponsable de su protección. En ocasiones, este papel lo ha interpretado de forma directa y en otras, apoyado de operadores de sus actuaciones.

Los operadores

El *modelo de actuación* del programa, en su puesta en escena, ha identificado y tejido una red de “operadores” de diversas iniciativas con experticia en reconocer a niños, niñas, adolescentes y jóvenes como *sujetos de derechos*, en el sentido riguroso del término, y estar comprometidos con los principios de protección integral e interés superior.

Así mismo, el *modelo* ha precisado quiénes tienen una larga trayectoria, especialidades o alta capacidad de innovación en temáticas que las iniciativas demandan. Se trata de operadores con fortalezas técnicas y capilaridad territorial, que conocen las dinámicas y particularidades regionales. Estos actores han construido conocimientos y destrezas a partir de la alianza establecida con OIM.

Los operadores son aliados, diversamente estructurados, que se construyen alrededor de las iniciativas, incluso aquellas que son resorte o amparadas por la institucionalidad pública. El *modelo* los incentiva a ser flexibles, dispuestos a adaptarse al cambio, con habilidades para innovar permanentemente, precisar necesidades, subsanar vacíos, ganar en complementariedades y resolver problemas de manera creativa y colaborativa.

Los operadores, en cuanto aliados, son interpelados, intervenidos e interpretados por cada una de las IS. En tal sentido, son actores también de la obra que se interpreta. Sus equipos tejen puentes entre actos, lo que aporta a la construcción de sentidos, e “improvisan” en aquellos actos en los que instituciones y funcionarios no pueden .

Sector público y organizaciones de la sociedad civil

El programa en sus actuaciones no solo ha establecido alianzas estratégicas con la entidad rectora en materia de infancia y adolescencia, sino con entidades sectoriales con competencias en el restablecimiento de derechos, reintegración y reparación de quienes han sido víctimas de la violencia, y en la garantía y goce efectivo de los derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes. En las actuaciones desarrolladas se ha buscado conectar a entidades del nivel central y aquellas con competencias en las regiones y las localidades del territorio nacional³⁵.

En este ejercicio se han promovido trabajos conjuntos en procesos de *empoderamiento, emprendimiento y empleabilidad* de los sujetos juveniles. Así mismo, se han entablado relaciones de trabajo cooperativo y en red con un número significativo de organizaciones de la sociedad civil que tienen como misión la protección integral, o que han consolidado un saber específico y este se ha transferido para salvaguardar los derechos de aquellos sujetos de especial y reforzada protección constitucional: los niñas y las niñas.

³⁵ El Programa ha retomado los mandatos legales que establece el Ejecutivo, en los diferentes niveles territoriales, como el competente en la construcción de políticas públicas a favor de la infancia y la adolescencia. Así mismo, se ha apoyado en la figura de los Consejos Municipales y Departamentales de Política Social para interactuar e incidir a favor de un contexto y entorno propicio para el despliegue de las IS.

Sector privado y empresarial

El *modelo de actuación* se aproxima al sector empresarial, sus gremios y cámaras como un “aliado estratégico”, como un “socio de ideas”, dejando atrás la mirada convencional que lo etiquetaba como un “donante” de diversos recursos, por lo general, mediante sus iniciativas de responsabilidad social empresarial.

Así mismo, va más allá de la mirada de este sector como formador de potenciales empleadores o generados de plazas de trabajo³⁶, evitando caer en el error de aproximarse a este aliado como si fuese el sector público y fuente financiera³⁷. Reconoce que en este transitar los empresarios también han mejorado su acervo cognitivo respecto de lo social, a partir de la experiencia vivida y las actuaciones emprendidas. Este es otro de los aprendizajes del *modelo*, que invita a incursionar en sus escenarios de actuación de modo distinto e identificar otro tipo de oportunidades, diversificar costos y generar especialidades para un trabajo conjunto, pertinente y estratégico, garante de derechos e inclusión socioeconómica y responsable en la construcción de país.

En este proceso se reconocen lenguajes comunes, como el de la responsabilidad social, aunque se dotan de nuevos contenidos en un escenario de anticipación activa y prospectiva. A partir de tales lenguajes se desencadena el proceso de construcción conjunta de las iniciativas, solo que estas no se limitan por un solo “sistema lingüístico”; por el contrario, se propicia un “modo políglota”, con sus respectivas traducciones, en función de la iniciativa misma.

Al sector empresarial se le observa como un socio cogestor de ideas, de sus desarrollos y acompañamientos a través de diversas estrategias, al igual que de sus aprendizajes. No se acude a este bajo premisas de caridad y asistencialismo que generan dependencias y rentismo, sino de corresponsabilidad, cogestión y cocreación. Más que llegar con un listado de necesidades, se propician espacios para explorar cómo trabajar conjuntamente y de manera complementaria, con pertinencia y desplegando activamente el principio de acción sin daño.

³⁶ Por supuesto, plazas necesarias, formalizadas y dignificantes. No obstante, el aporte empresarial a la paz puede ir mucho más allá de estas actuaciones.

³⁷ En tal sentido, es consciente de que el sector empresarial tiene recursos, pero que estos se reinvierten en función de los intereses de sus negocios. Las IS buscan interpellarlo y señalar cómo pueden ser atractivas en la lógica del sector.

El sector empresarial, en cuanto aliado estratégico, es un socio que se construye y demanda tiempo para precisar puntos de encuentro y motivaciones. Un paso previo para tal ejercicio es la identificación de empresas y empresarios, sus capacidades e intereses temáticos y territoriales. Se trata de potenciar sus actuaciones, permitiéndolos acceder a incentivos dinamizadores del núcleo de sus negociaciones y cuyas ganancias irradian a los *sujetos juveniles*.

Esto facilita encadenamientos sinérgicos y negociaciones en las que todos ganen y aporten a determinada IS. Sumarlos como aliados es un aprendizaje del *modelo de actuación*, que ha implicado recreaciones en formas de presentar la OIM, su PMN y las iniciativas concretas.

Las iniciativas que se construyen, por tanto, se tornan pertinentes y asertivas para los *sujetos juveniles* (y sus entornos significativos) y para las *empresas*, que son diversas en tamaño, productos, modelo de negocios, mercados, entre otras variables. De ahí que las IS dejen de ser una adenda del quehacer cotidiano empresarial para convertirse en parte de su núcleo, su centro de atracción, en pro de una promesa y valor, compartidos.

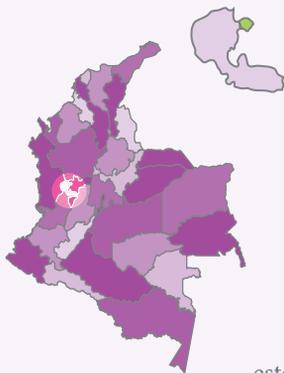
En este contexto, el programa y su modelo de actuación juegan un rol de encadenamiento de diversos actores, sus actuaciones y escenarios de actuación (en lo nacional y territorial), brindando escenarios de encuentro y actuando como una suerte traductor de los lenguajes de cada uno³⁸, de suerte que se faciliten comunicaciones y se potencien intercambios, bajo la premisa “todos ganan”³⁹. Así, los *sujetos juveniles* se apropian de sus potencialidades, desarrollan su agencia, crean emprendimientos y se observan a sí mismos como líderes.

38 Lo que implica inversiones en espacios de escucha, de conocimiento y reconocimiento.

39 Se trata de relaciones gana-gana y no de suma-cero.



RETO QUNCHÍA



Quinchía, conocido también como la Villa de los Cerros, es un municipio del departamento de Risaralda fuertemente azotado por la violencia. Allí, la OIM mediante una alianza público-privada, promovida por el programa de Empresa e Innovación Social y apoyada por el PMN, ha apoyado la puesta en escena de una metodología basada en “fines de semana del emprendimiento”, llamada Reto Quinchía y desarrollada durante un fin de semana para fomentar en los jóvenes su capacidad como emprendedores desde sus municipios y con el apoyo de la comunidad educativa de los establecimientos El Naranjal y Santa Helena. Este es un reto que gira

en torno a un *commodity* de la región —la panela—, con base en el proyecto de encadenamiento apoyado por la alianza. A los participantes del Reto Quinchía se les ha facilitado entrar en contacto con jóvenes emprendedores del país, promisorios o exitosos, con quienes compartieron experiencias y aprendizajes, en particular sobre cómo ser empresarios e innovadores sociales.

Este proyecto, cuenta con el acompañamiento de La Agencia Canadiense para el Desarrollo, Minera Quinchía y Telefónica, que apoyan la fase de desarrollo de los emprendimientos ganadores del Reto Quinchía.

Las conexiones propiciadas les han permitido, a los paneleros, sentir que tienen un oficio digno y un relevo generacional interesado con su producto; a la comunidad educativa, conectarse con el mundo empresarial de los *milenials*, y pilotear con los jóvenes las posibilidades de ser emprendedores locales y empresarios desde su región para el resto del mundo. En un mediano plazo, se apuesta, con el apoyo de Telefónica, al montaje de un centro de emprendimiento en el municipio.



HERRAMIENTAS PARA LAS ACTUACIONES

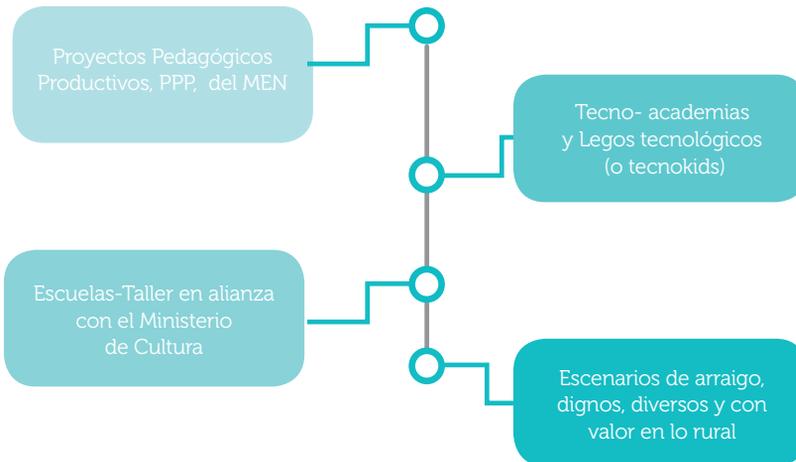
El *modelo de actuación*, atendiendo a su carácter abierto ha apoyado e impulsado esquemas, metodologías, mecanismos e instrumentos concebidos por otros aliados, y ha desarrollado herramientas propias a partir de su quehacer, experiencias e iniciativas. Algunas de estas se han diseñado e implementado desde las necesidades manifiestas y como alternativas o rutas de solución factibles a problemáticas de estructuración, montaje y curso de iniciativas productivas o de emprendimiento.

Se trata de respuestas ante imperativos de generación de ingresos de los sujetos juveniles, el desenvolvimiento de su dimensión económica, la adquisición de nuevos sentidos de pertinencia y la construcción de una identidad productiva. Otras, en un principio, se idearon como metodologías idóneas para precisar la situación de derechos de niños y niñas, identificar factores de riesgo y protectores y trazar rutas de actuación capitalizando oportunidades, o dar respuestas a demandas de seguimiento y acompañamiento a jóvenes víctimas del conflicto armado o en situaciones de vulnerabilidad. Sin embargo, en su desarrollo han migrado a otros campos de actuación, brindando lecturas contextuales, narrativas y relatos para la acción y la construcción conjunta con niños, niñas, adolescentes, jóvenes y sus entornos significativos de iniciativas con sentido de vida. A continuación se presentan algunas de las herramientas más significativas del modelo. Estas no son únicas ni exclusivas, pero sí indicativas de instrumentos con los que se cualifica la interpretación de sus líneas de actuación y se convoca a diversos actores en el proceso de las iniciativas, su orientación y aprendizajes.

HERRAMIENTAS PARA LAS ACTUACIONES



ALGUNAS HERRAMIENTAS EN CONJUNTO CON ALIADOS





Los Mapas de Vulnerabilidades, Riesgos y Oportunidades (MVRO) son una herramienta desarrollada por el PMN para ponderar el estado de los derechos de la infancia y adolescencia. Se trata de una estrategia metodológica participativa e incluyente de las voces de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, que permite lecturas de su contexto y entornos significativos. Desde la pluralidad de voces que promueve y recoge, identifica problemáticas que impactan la garantía y goce efectivo de derechos, y permite visibilizar oportunidades que trazan rutas de solución y procesos en marcha por fortalecer o consolidar⁴⁰.



Los MVRO, SUS FASES Y RESULTADOS

La puesta en marcha de los MVRO comprende tres fases: i) alistamiento, adaptación o ambientación, ii) concertación y negociación, iii) líneas de base según las voces de los niños, niñas y adolescentes como aquellas presentes en sus entornos familiares, comunitarios e institucionales, ancladas en la propuesta metodológica de *cartografías sociales*. De otra parte, su desarrollo persigue la identificación de factores de riesgo y protectores; lecturas del contexto y sus ofertas institucionales; construcción de un plan de acción; identificación e impulso a *iniciativas juveniles*; configuración de una estrategia de prevención y plan de acción institucionales; creación y fortalecimiento de redes de apoyo comunitarias e institucionales, acompañadas de un plan de coordinación y seguimiento⁴¹.

Estos resultados demandan encadenamientos oportunos, en los que la OIM y sus aliados desempeñan un rol clave en sincronizar diversas temporalidades y visibilizar rentabilidades extraeconómicas del ejercicio, protectoras, de impacto social, mejoramiento de la calidad de vida y de procesos con sentidos y efectos reparadores, restauradores y transformadores.

⁴⁰ En los últimos años, bajo condiciones de tiempo restringido o limitado, se han implementado iniciativas de impacto rápido que permiten lecturas contextuales y plurales.

⁴¹ Para un mayor detalle de los MVRO, puede verse la bibliografía del presente documento..

Tal ejercicio es un insumo de partida para precisar *iniciativas juveniles* e incentivarlas como factibles, *emprendimientos juveniles* y comunitarios, al igual que *escenarios de aprendizajes para la vida*. Se trata de un abanico de temáticas que abarcan, por ejemplo, lo artístico, lo cultural, lo patrimonial, lo deportivo, lo recreativo, lo productivo y la generación de ingresos. Tras identificarlas, estas iniciativas son observadas como *aulas vivenciales, experimentales y de aprendizaje*.

Así, por ejemplo, tras ejercicio de uso recreativo del tiempo libre, se engancha a jóvenes, en riesgo o vulnerables, a actividades deportivas en las que se trabajan temáticas propias de la actividad concreta, como otras relativas a su titularidad como sujetos de derechos, construcción de ciudadanía, gestores de paz y convivencia. En tal sentido, se promueven transformaciones individuales y colectivas alrededor de una actividad particular, y reconfiguraciones de lenguajes que permiten narrar otros mundos posibles, brindar nuevas herramientas, propiciar competencias diversas e instalar nuevas capacidades⁴².

Los mapas son más que una herramienta de diagnóstico, pertinente, plural y validada. Su empleo ha permitido, por ejemplo, la estructuración de PPP, al igual que su impulso y articulación con proyectos productivos de vocación más colectiva, comunitaria o étnica, que fortalecen entornos y agentes protectores de los derechos de niños y niñas.

⁴² Una experiencia en este sentido son las iniciativas que se adelantan en conjunto con la Organización World Coach–Colombia en regiones como el Catatumbo, en el departamento fronterizo de Norte de Santander.



MAPAS E INICIATIVAS GENERADORAS Y PRODUCTORAS DE SENTIDOS DE VIDA

Una experiencia ilustrativa al respecto fue el proceso que se desencadenó conjuntamente con Los Pastos, un pueblo indígena ubicado en la frontera colombo-ecuatoriana. La problemática identificada aludía al riesgo que asechaba a niños, adolescentes y jóvenes, y su utilización por actores armados y redes ilícitas, la precariedad económica de la comunidad y procesos de desarraigo.

El ejercicio de mapas permitió identificar iniciativas atractivas para niños, adolescentes y jóvenes en las que se reforzara su identidad étnica y arraigo cultural desde el reconocimiento de la diferencia y un sentimiento de valía. Se apoyaron procesos de recuperación de tradiciones étnicas y apropiación de derechos a través de figuras como los cabildos juveniles, las viviendas cósmicas y la recuperación de la Chagra a través de alimentos ancestrales como la quinua.

Se impulsó un ejercicio de soberanía alimentaria, pertenencias culturales hacia un proyecto productivo, recuperación de semillas ancestrales más allá de la quinua, arraigos juveniles, tejidos sociales vía el montaje de una unidad productiva y el apalancamiento de “capital de trabajo”. Adicionalmente, el trabajo conjunto facilitó la apropiación comunitaria de la *iniciativa*, su densificación de sentidos y su sostenibilidad.



Es un compendio de metodologías y modelo para el asesoramiento, valoración económica y acompañamiento de proyectos empresariales (González, 2006a, 2006b, 2008a y 2008b). En el camino, esta metodología se encontró con la necesidad de estructurar de una manera más organizada y estratégica distintas *iniciativas juveniles* que apoyaba de modos diversos la OIM⁴³. Sus acervos fueron puestos a disposición del programa para revisar su quehacer en cuanto a proyectos productivos, empresariales o emprendimientos. Así se aplicó Mima y en este ejercicio, con su respectiva retroalimentación, se fue gestando el modelo, entre 2003 y 2006.

Se trató de encuentros entre lenguajes empresariales e iniciativas sociales con jóvenes que se sistematizaron en un “libro de contenidos”, orientado a quienes trabajan con los jóvenes⁴⁴, con su respectivo “cuaderno de ejercicios”, publicado en 2006. Mima contó con dos desarrollos posteriores orientados principalmente a los *sujetos juveniles* y relativos a proyectos empresariales, competencias y planes de vida, en 2008.

Con esta batería se desencadenaron procesos formativos no solo para jóvenes en escenarios de atención y restitución de sus derechos, sino para quienes estaban inmersos en contextos de riesgo o *ad portas* de ser víctimas ante amenazas inminentes. Uno de estos jóvenes, tras su interacción con Mima, anotó en un ejercicio de pilotaje y validación de la metodología: “Yo tenía un proyecto, ahora tengo una empresa”⁴⁵.

43 Mima es resultado del trabajo y experiencias de Ana María González, quien prestó sus servicios a la OIM y transfirió su conocimiento, pero conservó sus derechos sobre este desarrollo. Ubicar Mima como una herramienta de OIM no es factible en cuanto tiene restricciones de uso y de libre acceso. No obstante, tampoco se trata de una iniciativa de un aliado institucional. Los aprendizajes de Mima han impulsado al programa al desarrollo de nuevas herramientas.

44 Nótese que la preposición empleada es “con”, que relata un trabajo conjunto, y no “para” o “por”, que narra una postura asimétrica y jerarquizada.

45 Comunicación personal con Ana María González.

ESTRUCTURA DE MIMA

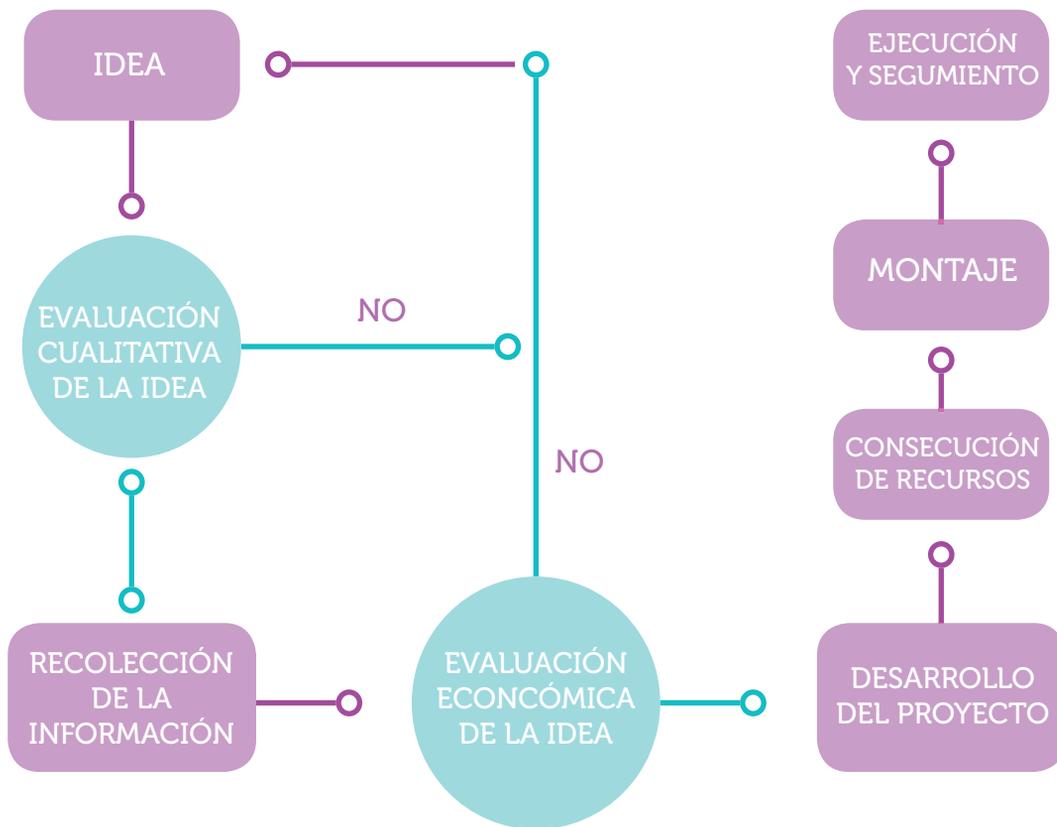


Gráfico No. 8

Mima no es un manual con fórmulas reveladoras y exitosas. Es una oportunidad de construcción a partir de herramientas como “los planes de vida”, que les permiten a jóvenes trabajarlas, apropiarse de estas y proyectarse. De las formas de empleo y uso de las metodologías que contiene Mima está lo poderoso de la herramienta en cuanto insumo transformador para pensar futuros posibles, trazar objetivos e ir avanzando hacia estos, con la satisfacción de cumplir metas propias, como lo narró una joven desvinculada del conflicto, quien se acercó a la coordinación de programa y de modo asertivo indicó: “Ya cumplí mis objetivos”.

Mima es una invitación a trascender el imperativo del día a día en aras de en una visión estratégica de largo plazo, no solo en términos de un negocio particular sino de la vida misma.



Los Centros de Referencia y Oportunidades Juveniles (Croj) fueron una estrategia del PMN que operó en medio del conflicto, sin un pacto de paz que señalara su clausura definitiva. Se trató de una respuesta ante el imperativo de contar con un mecanismo de seguimiento a aquellos jóvenes que, al cumplir su mayoría de edad, egresaban del programa de protección especializado del ICBF, muchos de los cuales no podían reencontrarse con sus familias y retornar a sus territorios, de modo que debían construir sus proyectos de vida en escenarios urbanos sin mayores redes de apoyo y protección. No obstante, precisaban de referentes de protección, resguardos para sus proyectos de vida y escenarios de querencias.

Estos jóvenes vivían una nueva fractura en sus vidas al momento de egresar del ICBF. La primera estaba representada en la salida del grupo armado, los miedos e incertidumbres que los atravesaban. La segunda consistía en enfrentar la vida civil sin el resguardo de un programa de protección y sin mayores vínculos societales. Eran jóvenes no solo desvinculados sino desarraigados, con demandas de anclajes fuertes en un mundo diverso al bélico, que precisaban acogidas restauradoras que mitigaran riesgo y brindaran referentes alternos y factibles.

Los Croj iniciaron en 2003, con dos centros piloto: uno en Bogotá y otro en Medellín. En 2004, empezó su regionalización y cerraron en 2010, ante el compromiso de la ACR por incluir a los jóvenes desvinculados en su oferta programática⁴⁶. Operaron a través de organizaciones de la sociedad civil y las cajas de compensación familiar, instancias cercanas al sector productivo y empresarial. A este sector lo sensibilizaron y abrieron espacios de interacción e inclusión social y productiva. Del mismo modo, construyeron mesas de trabajo mixtas para explorar alternativas de inserción socioeconómica de los *sujetos juveniles* previa adquisición de competencias.

Los Centros se concibieron como una instancia de orientación, identificación de oportunidades, y remisión (o referenciación) a una serie de servicios generales (de salud, educativos, de asistencia legal, proceso de identificación, oportunidades recreativas, deportivas, artísticas y culturales, entre otras) y especializados (oportunidades de generación de ingreso y empleabilidad) en pro de la inclusión social, la construcción de autonomías y vínculos, al igual que una ruta de vida de los jóvenes (OIM, 2008).

⁴⁶ Durante 2013 y 2014, este modelo se aplicó en un ejercicio piloto para la atención de niños desvinculados y su acceso al proceso de reparación, a partir del Centro de Jóvenes.

El afecto fue filosofía de trabajo y de vida en los Croj. Se cuidaba a niños, niñas y jóvenes, pero también a los que los acompañaban. La interacción y el conocimiento de su humanidad, desde una postura dignificante, eran continuos y permanentes con miras a facilitar la construcción de cimientos sólidos para la edificación de un proyecto de vida con sentido y una ciudadanía activa. Se trataba de brindar herramientas para la construcción de andamios sólidos y de allí proyectar interpretaciones alternas a la guerra, brindar nuevos referentes y dibujar modelos diversos al bélico.



CROJ Y GENERACIÓN DE INGRESOS

Se trataba de brindar herramientas y competencias en los jóvenes que les permitieran una reintegración sostenible por medio de la sensibilización hacia el proceso de formación ocupacional, técnica o tecnológica de acuerdo con su proyecto de vida, bajo el esquema de profundización y especialización y la promoción de alternativas viables, rentables y sostenibles de generación de ingresos (empleo y autoempleo). Involucra estrategias y acciones de alianza e integración con el sector privado para desarrollar pasantías, procesos de formación en el puesto de trabajo, padrinazgos para proyectos productivos y alianzas público-privadas (OIM, 2008, p. 8).

En los Croj se trabajaba el sentido de pertenencia, la autoestima, el reconocimiento del individuo como ser productivo, transformador y generador de riqueza, conceptos fundamentales en el desarrollo de iniciativas productivas. En este sentido, se desarrollaron múltiples metodologías y estrategias de apoyo psicosocial que representaron un aporte para las iniciativas. En esta medida, los centros fueron expresión del ADN del modelo de actuación; encadenaron lo técnico, lo pedagógico y lo psicosocial en función de los niños, niñas y adolescentes que acompañaban. Así mismo, compaginaron actuaciones en lo estratégico, lo táctico y lo operativo. Pensaron y desencadenaron, por ejemplo, acciones para emprendimientos ambiciosos, sus encadenamientos tácticos para que fuesen promisorios, los pasos operativos para que cada día se construyeran de modo práctico e incremental.

En su momento, los Croj suplieron la ausencia de puentes entre el ICBF y los programas de reintegración para adultos. Su estrategia fue regionalizada con el desarrollo de seis centros: Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Caribe y Eje Cafetero (OIM, 2008, Navia, 2010); así mismo, aquellos vacíos en las ofertas institucionales en cuanto a enfoques diferenciales y diferenciados, que atendieran a la prevalencia de la condición de víctimas y no perpetradores de los jóvenes desvinculados. También permitieron tejer puentes con otros actores sociales, sensibilizándolos y sumándolos a las IS, como gobiernos territoriales, empresarios, organizaciones sociales, entre otros.

No obstante, la puesta en escena de los Croj y su desempeño permite observarlos como otra herramienta del *modelo de actuación* y de las IS con los *sujetos juveniles*. Los centros fueron referentes de vida, en el sentido amplio del término, y al tenor de las voces de los sujetos consultados. De un rol de seguimiento y fortalecimiento de competencias en su población objetivo⁴⁷, pronto migraron a actuaciones más robustas y a un escenario de orientación, acompañamiento y articulación de actores en función de los jóvenes, sus requerimientos cotidianos y apalancamientos estratégicos en pro de una mirada de futuro, de proceso y proyecto de vida desde su agencia.

Los centros no se limitaron a este escenario, también le apostaron al de prevención, incentivando cambios culturales, promoción de derechos y fortalecimiento de familias y comunidades como entornos protectores y agentes socializadores respetuosos de los derechos, de la diferencia y el desarrollo de sus integrantes democrático y ciudadano (OIM, 2008). Le apostaron a la coconstrucción de cimientos y a la densificación de andamios para la vida, la inclusión social y el empoderamiento de los sujetos juveniles.

De otra parte, los Croj fueron un espacio de confluencia de procesos formativos, de emprendimientos y encadenamientos productivos y laborales⁴⁸. Perseguían mejorar las condiciones laborales y promover el autoempleo por medio de la formulación, montaje y seguimiento a proyectos productivos (OIM, 2008), sin olvidar las trayectorias previas de los jóvenes y sus impactos, al igual que el imperativo de construir y gestionar redes de apoyo, asistencia, acompañamientos y padrinazgos⁴⁹.

47 En aspectos como formación profesional, ubicación laboral, generación de ingresos, vínculos sociales juveniles, culturales y familiares (OIM, 2008).

48 En algunos Croj se diseñaron espacios laborales para que jóvenes desvinculados, con ciertas trayectorias y dinámicas formativas, acompañaran el proceso de otros jóvenes recién egresados del programa especializado del ICBF.

49 No en vano, uno de sus objetivos específicos fue “generar corresponsabilidad en el sector público y privado en cuanto a la sostenibilidad de la inserción social y productiva de los jóvenes” (OIM, 2008, p. 6).

La estrategia de los centros fue el *trabajo en red*, que generó un efecto colateral valioso en la medida que las entidades privadas que aceptaron vincularse al proceso aprendieron a hacer aportes positivos, alejados del asistencialismo y motivados por un sentido de desarrollo social, más allá de la “buena voluntad”. Adicionalmente, los centros apoyaban a los *sujetos juveniles* en momentos emocionales críticos y brindaban herramientas para avanzar en procesos de estabilidad emocional, reconocimiento de sí con respectivos sentimiento de valía y de construcción de autonomías.

CROJ, EJES TRANSVERSALES Y FUNCIONES DE SU TRABAJO EN RED

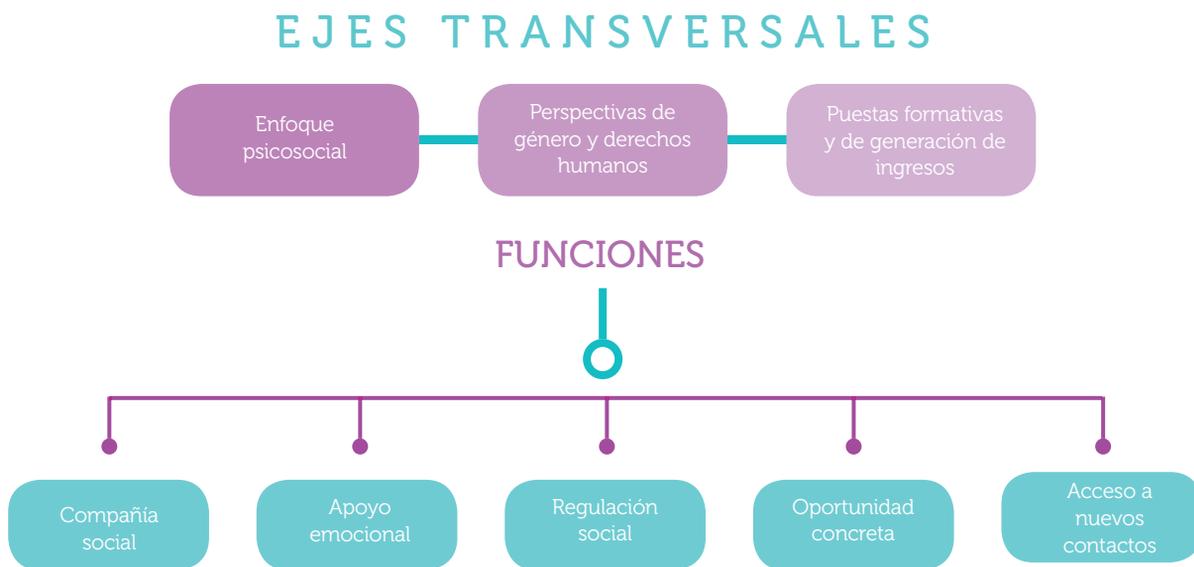


Gráfico No. 9 - Fuente: OIM, 2008

En los Croj se realizaba un trabajo de escucha activa, construcción de vínculos, ponderación de expectativas y medios para lograr objetivos vía el acompañamiento permanente y personalizado a los jóvenes⁵⁰. En paralelo, los centros facilitaban inducciones con el mundo institucional y los trámites que allí debían surtir⁵¹; identificaban oportunidades y conectaban a los jóvenes con estas. Este proceso no estaba desligado de la dimensión pedagógica, la promoción de espacios vivenciales y de lúdica para aprendizajes significativos.



PERFILES

Si bien la elaboración de los perfiles laborales se enunció como una de las actuaciones de la línea de *empleabilidad*, es preciso anotar que también se trató de una herramienta construida por la OIM y su PMN. Esta fue útil para crear una primera línea de base. Partió del concepto de competencias y estableció una tipología de estas: básicas, empresariales y específicas. Posteriormente, desarrolló una herramienta para su evaluación y la clasificación de las competencias ostendidas por los jóvenes en los niveles “principiante”, “adelantado” y “tecnólogo” (González, 2006b). A partir de este ejercicio, se fueron definiendo los perfiles.

Sin embargo, esta herramienta presentó limitaciones al no considerar la totalidad del ADN del modelo de actuación, particularmente un enfoque y respuesta psicosocial. Es de recordar que la población sujeto de las iniciativas ha vivido una serie de fracturas o quiebres en etapas claves de su ciclo y desarrollo vital. En tal sentido, sin trabajar este aspecto brindando los andamios necesarios para que el sujeto se reconstruya y empodere, resulta impreciso aplicar esquemas como estos. Son los *sujetos juveniles*, tras un proceso, quienes dan pie para la aplicación de las pruebas y la configuración de perfiles más asertivos, que permitan una pertinencia mayor en su vinculación laboral o formación. Muchos, tras un proceso debido, interpelan la idea de ser operarios y técnicos. Tienen sueños y certezas sobre su querer ser profesionales, aunque los créditos para su formación superior sean escasos o, como lo afirmaron varios jóvenes consultados sobre su aplicación a fondos públicos: “Nos dicen que cumplimos los requisitos pero no hay dinero”.

50 Por medio de entrevistas personalizadas, visitas a sus entornos vitales, interacciones de grupo, entre otros mecanismos

51 Son frecuentes, entre los jóvenes consultados, expresiones como “el Croj me ayudó a pasar y saber lo de víctimas y hacer el trámite”, “el Croj me orientó para lo de vivienda”, “el Croj me ayudó cuando no tenía qué comer ni en dónde vivir”.



PaZos es un aprendizaje pedagógico, de más de una década, del *modelo de actuación* del programa. Partió de la necesidad e interés iniciales de contar con una herramienta que sensibilice e informe a los *sujetos juveniles* acerca de qué es el *emprendimiento juvenil* y cómo toma vida, paso a paso, una idea emprendedora. Así mismo, les permite visualizarse un ruta y su tránsito por esta.



PAZOS, PUNTO DE PARTIDA

PaZos es título dado a la *guía* para jóvenes que realiza un juego de palabras entre “paz” y “paso” para relatar el camino que se propone a los *sujetos emprendedores y constructores de paz*. En la(s) guía(s) encontrarán: “Recursos y herramientas para emprendedores como tú, con ganas y capacidades, que además desean desde sus emprendimientos aportarle a la paz de nuestro país” (OIM, 2015, p. 3). Se habla de *guías* en la medida que PaZos contiene varios cuadernillos por medio de los cuales se abordan la definición de emprendimientos; la descripción de productos o servicios de los emprendimientos, al igual que la identificación de proveedores y clientes; la definición de insumos, materias primas, costos y funciones en los emprendimientos; el pronóstico o cálculo de beneficios y pérdidas, al igual que análisis de riesgos, y la relevancia del ahorro en los emprendimientos.

En otras palabras, PaZos facilita comprensiones y localizaciones de los puntos de partida de los jóvenes, acordes a su perfil, y el proceso que ha de desencadenarse para llegar al objetivo trazado: un espacio en el futuro, un lugar social que se desea o se anhela habitar. Su “paso a paso” facilita la observación de una utilidad presente, una función y sentido para el hoy y para el mañana: un plan de vida que se construye día a día e implica la resolución de problemas cotidianos. PaZos, por ende, es una invitación a desarrollar **aprendizajes procesuales, con sentido y autónomos**. La primera característica enseña que todo proceso emprendido es una construcción, individual y colectiva, que demanda esfuerzos, tiempos y obstáculos, a la par que la obtención de habilidades para gestionar frustraciones e inconvenientes y, por ende, desarrollar y potenciar capacidades de resiliencia.

La dimensión procesual apela a un horizonte de futuro. Concebirlo, de entrada, tiene un efecto transformador en los modos de ser, sentir, pensar y actuar de los *sujetos juveniles*, a quienes sus experiencias vitales los fortalecieron en su capacidad de supervivencia día a día, pero no en la vivencia de un futuro dignificante, inclusivo e incluyente. Se trata de soñar en un mañana alterno a la guerra, las violencias y vulnerabilidades para sí y sus entornos significativos posible y promisorio. *Soñar es un derecho en términos del modelo de actuación.*

TORREFACTORA, MÁS QUE UN EMPRENDIMIENTO PROMISORIO TODO UN APRENDIZAJE DE VIDA



En el Eje Cafetero se ubicaba La TorreFactora. Afectada por las fluctuaciones en el mercado del café, esta experiencia fue un emprendimiento exitoso, con aprendizajes y crecimientos individuales, familiares y colectivos. La OIM apoyó el montaje de este emprendimiento y donó “capital de trabajo”. Los jóvenes líderes del emprendimiento valoraron sus posibilidades de sortear la crisis y anotaron que los retos eran superiores a su capacidad financiera. Tras esta reflexión acudieron al programa con la decisión de devolver el capital de trabajo y que este apalancara otro emprendimiento juvenil, antes que venderlo y repartir el resultado monetario de esta operación. Su activo, reflexionaron, le sería útil a otros *emprendimientos juveniles*, mientras que ellos migrarían del negocio de producción de café a servicios de cafetería menos riesgosos financieramente y más sorteables ante crisis mundiales de este mercado.

Dada esta decisión autónoma de los jóvenes, el programa identificó otro emprendimiento juvenil asociado al proyecto pedagógico productivo de un internado rural en el municipio de Tena, Cundinamarca, conectando ofertas y demandas de activos entre pares generaciones, sumando y capitalizando aprendizajes.

Tena acoge a niños y niñas cuyos derechos están en riesgo, son amenazados o vulnerados. Además de contenidos curriculares, emprende procesos formativos y productivos para la vida a través de la producción agrícola, la identificación de cadenas de comercialización y de alianzas con empresas para que el internado y sus proyectos se conviertan en proveedores de insumos con valor agregado, calidad e innovación en sus mercados.



ALGUNAS HERRAMIENTAS EN CONJUNTO CON ALIADOS

Proyectos Pedagógicos Productivos (PPP) del MEN

Los PPP, una estrategia de movilización hacia la garantía de los derechos de niños, niñas y adolescentes (OIM, 2013).

Los PPP observan que la escuela debe ser un entorno protector de los derechos de niños, niñas y adolescentes. Es preciso brindarle a la comunidad educativa herramientas no solo en términos curriculares sino en competencias ciudadanas, de legalidad, de construcción de paz y para la vida, dadas las características del país y la huella de la guerra en las regiones, articuladas de forma pertinente y estratégica con las políticas y apuestas del país en materia de *emprendimientos juveniles*. No en vano la relevancia de adelantar procesos formativos desde edades tempranas que permitan encadenamientos posteriores más ágiles. Adicionalmente, el imperativo de tejer puentes entre actores y fortalecer vínculos transformadores en aras del despliegue de las libertades, capacidades y potencialidades creativas de la población infantil y juvenil.

El *modelo de actuación* atiende al llamado del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y su apuesta por impulsar la apropiación de los PPP, entendida como “una estrategia de aprendizaje escolar y de proyecto de vida”. El modelo aporta su orientación en las IS, sus aprendizajes en términos de *empoderamiento y emprendimiento*, al igual que las herramientas desarrolladas. En tal sentido, se pactó una alianza estratégica con el MEN que va más allá de apoyar financieramente el montaje de determinada unidad productiva en un establecimiento educativo particular⁵².

⁵² Este paso se surte, por ejemplo, en la Escuela de Media Luna, en el Cesar, donde se apoyó con un “capital semilla” de 20 millones de pesos para el montaje de una granja agropecuaria, capital que se recuperó al mes siguiente de su montaje y se reinvertió en la diversificación de la granja. el resultado fue factible, dado el proceso que se desencadenó y los acompañamientos que se apalancaron. También hay experiencias en Fortul, Arauca, alrededor de la cadena de valor de lácteos vía PPP, evitando la utilización y reclutamientos de niños, niñas y adolescentes..

Con el Ministerio de Relaciones Exteriores se pactó otra alianza con el fin de mejorar la educación media, la formación para el trabajo y el desarrollo humano en ocho municipios fronterizos de los departamentos de Norte de Santander y Guainía, por medio de la promoción del *emprendimiento*, la creación de PPP y la formulación de iniciativas empresariales (OIM, 2013), ejercicio al que OIM le aportó desde el enfoque diferencial de derechos y herramientas validadas, como Mima.

En consecuencia, se impulsan procesos divulgación y sensibilización de los PPP y se promueve la participación del total de la comunidad educativa (estudiantes, cuerpo docente, familias, comunidades, autoridades, entre otros actores) para su apropiación debida y para el reconocimiento de niños y niñas como sujetos de derechos y titulares de protección integral, especial y reforzada. El *modelo de actuación* propicia diálogos intergeneracionales y motiva construcciones conjuntas que derrumban barreras de adultos significativos para los *sujetos juveniles*, al igual que prevenciones de los jóvenes hacia estos. Así mismo, brinda asistencia técnica a docentes para el impulso de los PPP y la articulación pertinente del proyecto con los contenidos curriculares.

Se trata de una apropiación con sentido y no como un anexo a las actividades cotidianas de la escuela y a los compromisos de sus cuerpos docentes. Una apropiación que paulatinamente, de forma silenciosa pero efectiva, promueve transformaciones pedagógicas, cocreaciones e innovaciones en los modos de enseñar en pro de aprendizajes significativos y contextuales. Las aulas no solo son escenarios de repetición curricular sino de aprendizajes más integrales, integrados, innovadores y constructores de un país más promisorio, resiliente y reconciliado.

Escuelas-Taller en alianza con el Ministerio de Cultura

El *modelo de actuación* es abierto al trabajo en red y la construcción de alianzas. No busca ser una actuación mesiánica, sino un insumo que aporte a la protección integral de los derechos de niños, niñas y adolescentes, su inclusión social, y a la construcción de un país promisorio y en paz. En tal sentido, identifica oportunidades, las visibiliza y apoya su fortalecimiento. Este es el caso de la alianza alrededor del programa ministerial de las escuelas-taller, de la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura.

Las escuelas-taller son centros de capacitación donde jóvenes en estado de vulnerabilidad, riesgo o víctimas reciben formación en oficios tradicionales necesarios para la conservación y puesta en valor del patrimonio cultural. La formación es teórico-práctica en alternancia con la práctica profesional (trabajo en obra real), con el fin de facilitar su acceso al mundo del trabajo (...). Además, son instrumentos de las políticas de desarrollo local para la ejecución de obras públicas en los centros históricos⁵³, al igual que para la democracia, la construcción de ciudadanías y de paz. Su capacidad de transformación de sujetos juveniles es notoria, en tanto parten de su reconocimiento, potencialidad y agencia.

Las escuelas-taller refuerzan la capacidad de los jóvenes para hacer, ser y crear en el proceso, innovando y a la vez profundizando en los saberes patrimoniales de su región y país. Promueven una pedagogía activa, solidaria y asociativa. En consecuencia, en sus centros (formativos, productivos, emprendedores y de comercialización) se trabaja un enfoque “down-top” sintonizado con las dinámicas de terreno, propiciando reflexiones críticas y agencias transformadoras, en paralelo a que se adquieren competencias específicas y especializadas. Un proceso que encadena jóvenes estudiantes, familias y entornos comunitarios en una política de escuela de puertas abiertas, que incentiva la capacidad de resiliencia de los sujetos y la construcción conjunta a partir de la diferencia, con igualdad de oportunidades o acceso democrático a estas. El paso por las escuelas es más que un ejercicio formativo orientado a la adquisición de competencias en determinado oficio: es un escenario de inclusión social, de emprendimientos sectoriales, individuales o colectivos y empresas vitales.

Tecnoacademias y Legos tecnológicos (o tecnokids)

Las tecnoacademias son centros que acercan a jóvenes bachilleres a la ciencia, promueven competencias de investigación científica en paralelo al uso, aplicación y desarrollo de tecnologías avanzadas. El PMN en los últimos años se ha sumado a esta iniciativa del Sena y ha facilitado el acceso de jóvenes en riesgo y en situaciones de vulnerabilidad. Esta es una herramienta para las IS, en la medida que elimina barreras de entrada para que adolescentes y jóvenes construyan sus proyectos de vida con acceso a nanotecnologías, biotecnología, ingenierías y ciencias básicas, acompañadas de un eje transversal centrado en competencias matemáticas.

⁵³ Tomado de: <http://www.programaescuelastallercolombia.com/las-escuelas-taller-2>

Con el apoyo que se presta a la tecnoacademia de Soacha, el *modelo de actuación* tiene como derrotero ampliar las oportunidades y, en consecuencia, el despliegue de libertades y ejercicios ciudadanos de los *sujetos juveniles*⁵⁴.

El *modelo de actuación* considera pertinente no solo la ampliación de oportunidades que facilitan las tecnoacademias, sino su apuesta y estrategia pedagógicas. No se trata de un conocimiento abstracto que se transmite, sino que articula nociones especializadas a situaciones cotidianas y prácticas para que los jóvenes descubran por sí mismos nuevos saberes, orientados a aprendizajes significativos y con aplicaciones prácticas. Se trata de un modo de aprender en el que el mismo joven, con facilidades y acompañamientos de sus tutores, observa una realidad, plantea una pregunta y diseña la ruta que deberá seguir para llegar a su respuesta. Se incentiva la autonomía en la búsqueda de saberes a partir del principio básico de la observación científica en sus entornos cotidianos.

UNA HISTORIA DE VIDA EN LA TECNOACADEMIA DE SOACHA



Una iniciativa promisoriosa, en el marco de las tecnoacademias, es el desarrollo de productos medicinales por jóvenes, a partir del principio activo de la ortiga. Un joven articuló conocimientos populares mediante el diálogo e intercambio de saberes con su abuela. Observó cómo ella iba a la plaza de mercado y compraba ortiga, y con esta planta se azotaba para aliviar sus dolores musculares. Tal situación se expuso en la tecnoacademia y se efectuaron los correspondientes desarrollos. Tras un conocimiento que implicó enraizarse en lo cercano y abrirse al mundo, este *emprendimiento juvenil* ha sido impulsado con miras a su fortalecimiento, en paralelo a generar otros rendimientos como empleo creativo del tiempo libre, reducción de factores de riesgo a los derechos de los adolescentes, ampliación de oportunidades, visión de futuro y proceso, en general, sentidos de vida alternos a las violencias y vulnerabilidades, con agencia transformadora y constructora de paz.

⁵⁴ Soacha es un municipio colindante con el Distrito Capital, centro receptor de una serie de migraciones internas en búsqueda de mejores oportunidades, pero también lugar de llegada y hábitat de un porcentaje significativo de población en situación de desplazamiento y de quienes dejaron las armas.

Los **Legos tecnológicos** son otra herramienta que se ha identificado y puesto a disposición de las IS con miras a sensibilizar y brindar acceso a un proyecto de vida con oportunidades tecnológicas. Su lema es: “Piensa en la vida como un experimento”. Por medio de los Legos se identifican y capitalizan las potencialidades de niños, niñas y adolescentes en cuanto nativos digitales y agentes innovadores. Se trata de una herramienta amigable que introduce a los sujetos en los principios de la tecnología y las ciencias de la computación.

Los *tecnokids* observan una cercanía y disposición generacional a entender las lógicas de las TIC y sus lenguajes por jóvenes mucho mayores. Tal cercanía es un punto de partida promisorio para presentarlos y propiciar una apropiación significativa, incluso en adolescentes y jóvenes que fueron desarraigados a muy temprana edad y forzados a vivir una experiencia de guerra.

Esta herramienta incentiva la curiosidad, la imaginación, la responsabilidad, el trabajo en equipo y asumir riesgos para ser emprendedor. Su puesta en escena va más allá de lo técnico y tecnológico; acerca a los sujetos a los procesos de restitución, reintegración y reparación. Promueve una lectura diferente de contextos, categorías y elementos con los que cuentan y, sobre todo, pueden contar para ellos y ellas. Les facilita sentimientos de valía, reconocimiento y resiliencia a partir de la resolución de pequeños problemas prácticos con la utilización de aquellos objetos que están en su entorno y su reutilización, lo cual da valor a las cosas y permite reevaluar que todo, en otros procesos de socialización bélica, era definido como desechable, incluso la vida misma. Ayuda en los procesos de atención psicosocial, en la creación de vínculos afectivos y sentidos de pertenencia, al desarrollar mascotas tecnológicas, por ejemplo.

La apropiación de los tecnolegos y las competencias que habilitan a los *sujetos juveniles* los ubica en una posición diferente al momento de su reencuentro familiar e inclusión comunitaria. Se presenta un mayor reconocimiento de sus habilidades, en detrimento de prejuicios y estigmas⁵⁵.

⁵⁵ Los Legos tecnológicos también son empleados en procesos en las IS con jóvenes en riesgo o situaciones de vulnerabilidad. Con la Fundación Challenger, el programa impulsa la casa de la juventud en la localidad de Fontibón, Distrito Capital. En esta se desarrollan iniciativas recreativas, de orientación vocacional, apropiación de energías renovables a través de las TIC e intercambio de saberes con jóvenes indígenas desplazados del pueblo Misak, a través de la casa de pensamiento y recuperación de IZ

Escenarios de arraigo, dignos, diversos y con valor en lo rural

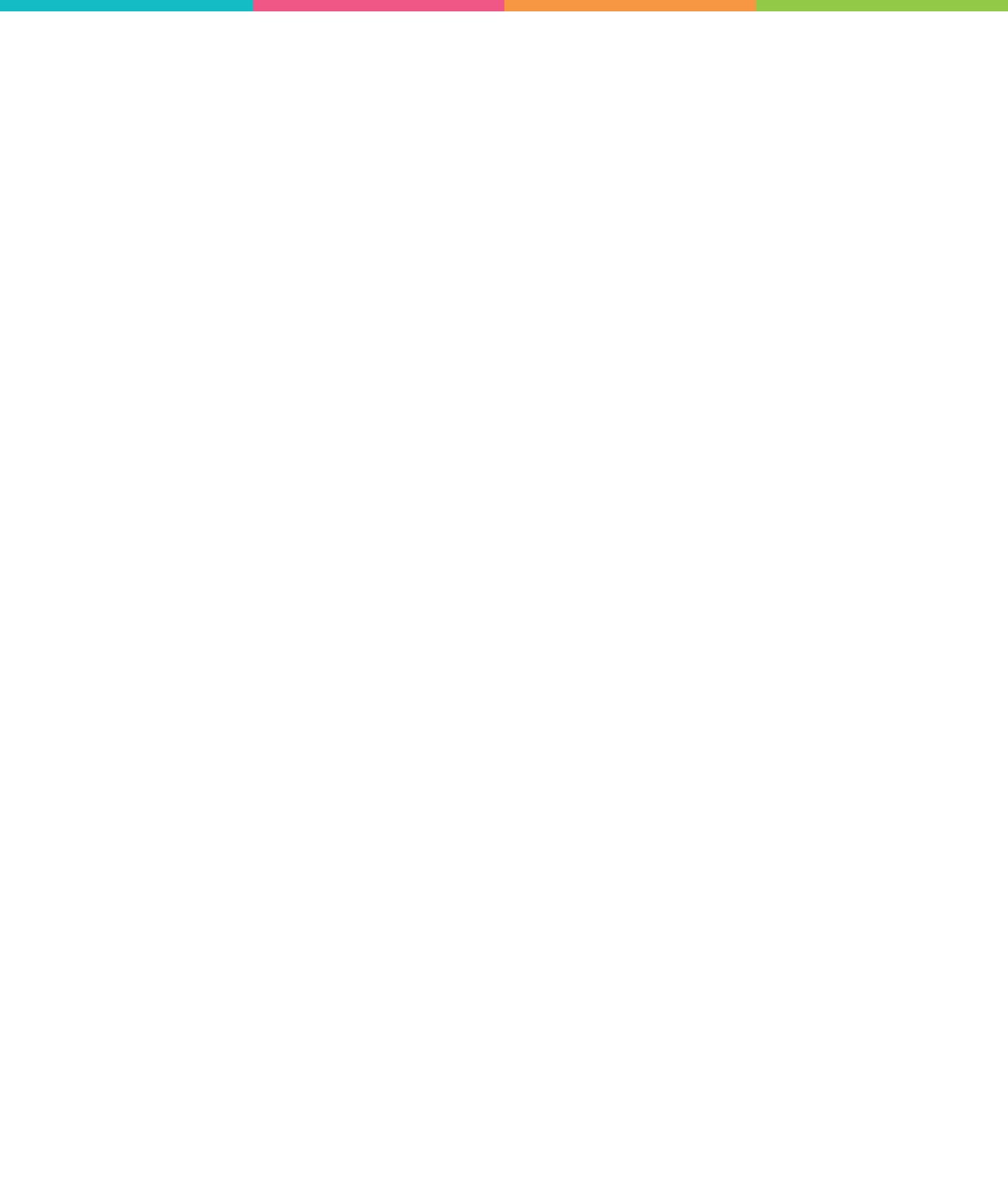
El *modelo de actuación* persigue la pluralidad en sus actuaciones. Si bien puede presentar énfasis en escenarios urbanos dadas las dinámicas del conflicto armado, no olvida los entornos rurales. Se aproxima a los segundos reconociendo su valía, sus acervos, resaltando lo local y articulándolo con lo regional, nacional y global. En las IS fortalece a aliados estratégicos como entornos protectores y de acogida. Tal es el caso de la iniciativa conjunta con la Fundación Formemos, en el municipio de Tena, Cundinamarca, y sus apuestas de confluencia escuela y empresa rural de gran impacto social, con valoración en la tierra como factor productivo y el territorio como anclaje cultural, configurador de sentidos de pertenencia e identidades.

FUNDACIÓN FORMEMOS



Esta Fundación está ubicada en un entorno rural. Allí acoge a niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado al igual que en situaciones de vulnerabilidad y pobreza extrema. La fundación no solo presta servicios de albergue, en condiciones dignas y diferenciales; también garantiza el acceso a servicios educativos con calidad y pertinencia, que instalan competencias para futuros desarrollos laborales de sus egresados. Formemos, en la actualidad, está comprometido con el montaje, desarrollo y sostenibilidad de diversos proyectos productivos. Sus dos emprendimientos más sobresalientes son alrededor de la cadena del café y uno relativo a gallinas ponedoras. En torno a ambos se articulan procesos formativos empresariales y curriculares, al igual que adquisición de competencias para la vida. La cadena de valor del café, por lo demás, contó con la transferencia autónoma de capital de trabajo de otro *emprendimiento juvenil*, ubicado en el Eje Cafetero: La Torrefactora.

En este orden de ideas, el *modelo de actuación* apoya el fortalecimiento de Formemos, su articulación con cadenas de distribución y articulación al igual que contacto e intercambio con otras iniciativas juveniles. Adicionalmente, aporta al reconocimiento de una iniciativa promisoría que dignifica lo rural, devuelve con sentido la valía del campo y el ser campesino, con mejores condiciones de vida y mayores oportunidades para el despliegue de sus ejercicios ciudadanos.



APRENDIZAJES Y RETOS

El *modelo de actuación* en su transitar ha apoyado IS promisorias. Cuenta con líneas de actuación y creación definidas, ha logrado precisar quiénes son los actores por convocar y cómo realizar “montajes” conjuntos, con herramientas propias y otras prestadas. Considera fundamental un encadenamiento sinérgico entre formación técnica, acompañamiento psicosocial y pedagogía para la vida por medio de secuencias de información, orientación y formación, orientadas a la creación e innovación, de suerte que sea factible observar “improvisaciones o *happenings*”. No se trata de conocimientos repetitivos sino de empoderar para la creación, en el entendido que dignificar a sujetos que transitan por procesos de restablecimiento de derechos, reparación y reintegración con efectos reconciliadores.

Para avanzar en la ruta perfilada, el modelo de actuación debe atender sus atributos como modelo abierto, orientado al cambio y en continuo aprendizaje. En las páginas a continuación, por ende, se presentarán las principales lecciones aprendidas a partir de una postura reflexiva y crítica que incluyó pluralidad de actores.

Para aprender, hay que caer, como dice el dicho.
 Reflexión de un joven desvinculado del conflicto armado.

EL PROCESO Y PROSPECTIVA



Gráfico No. 10



VISIÓN DE PROCESO Y PROSPECTIVA

Este tipo de visión tiene diversos niveles de actuación. El primero se concentra en el *sujeto juvenil*, su *continuum vital*, sus trayectorias y experiencias vitales. No es posible negar el pasado doloroso y violento de muchos jóvenes, pero tampoco es sano revivirlo sin resignificarlo y propiciar su trámite, con los cierres a que haya lugar. El pasado es un escenario de aprendizaje, pero ya pasó.

Es necesario emprender el presente y atender a una visión de futuro, individualmente y como *sujetos sociales*. Se trata de articular al proceso la mirada hacia adelante, en función de dimensiones y proyecciones, lo que reconoce la relevancia de momentos y escenarios de introspección mas no de continua retrospección.

El segundo examina un escenario más meso. En los primeros años de vida del *modelo de actuación* se apoyó un sinnúmero de iniciativas individuales, valiosas en cuanto a que facilitaron procesos formativos en adolescentes, jóvenes e incluso en sus familias; fueron respuestas a problemáticas específicas, y permitieron aprendizajes en la formulación individual, al igual que empoderamientos y consideraciones sobre el escenario en el que se desarrollaran.

No obstante, un aprendizaje del modelo es el trazar objetivos de largo plazo que permitan articular iniciativas de forma que sumen, generen sinergias colectivas y aprendizajes sociales, en un horizonte de una mayor sostenibilidad.

En este contexto, un aprendizaje es el imperativo de contar con una *estrategia de futuro, alrededor de un concepto rector y ejes transversales*, que permita articular y conectar *iniciativas*, que se conozcan entre sí y se reconozcan de modo que propicien escenarios de nuevas cocreaciones, apalancamientos, acompañamientos y seguimientos más asertivos. Esto no debe interpretarse como una promoción forzada a la *asociatividad* de iniciativas, sino como el imperativo crear las condiciones para que estas se identifiquen como una necesidad y se construyan rutas para el desarrollo de sus soluciones. La asociación se ambienta, no se impone; de igual forma sucede con la proyección de una visión emprendedora y de negocios.

Se trata también de un llamado a mirar procesos antes que eventos. Los segundos son significativos en la medida que se articulen a un proceso y, así, sumen a este. El *modelo de actuación* acude a una mirada procesual y contextual, es decir, el proceso está inmerso en un ecosistema por considerar y atender. El programa no interviene arrasando; por el contrario, aporta a la construcción de cada iniciativa en cooperación, articulación y coordinación con otros actores.

Se aprendió a promover que la **vida de una iniciativa se cuide** más allá de los seis meses de acompañamiento y seguimiento en el montaje de muchos proyectos, tanto en sus términos de referencia como en sus desarrollos contractuales. Al utilizar la metáfora de la vida, es necesario advertir transformaciones, innovaciones e invenciones que narran cierres y aperturas posteriores de otras obras por interpretar



POSICIONAMIENTO CON VISIBILIDAD

El *modelo de actuación* ha transitado un largo camino de aprendizaje en el trabajo conjunto con *sujetos juveniles*, niños y niñas y con sus entornos significativos⁵⁶. Este acervo, con sus respectivas curvas y ondulaciones de aprendizaje, ha sido sistematizado y, en ciertas iniciativas, orientado a la gestión del conocimiento y transferencia de capacidades adquiridas. Sin embargo, un porcentaje significativo de los esfuerzos ha estado orientado a dar visibilidad a los *sujetos*, sin ser de interés el posicionamiento del programa y su modelo. En este orden, se ha perseguido un bajo perfil en los apoyos, asesorías y acompañamientos. Se es referente para conocidos, pero quizá el aprendizaje en este momento del *modelo* llama a su posicionamiento, a generar ecos y resonancias, a dar *visibilidad*, ser puente, bisagra y salir públicamente con las certezas en lo que se sabe hacer vía, por ejemplo, “estrategias flexibles e innovadoras”, en términos de gestión del conocimiento y comunicativos.

⁵⁶ Población que ha sido víctima del conflicto armado o que sus derechos están en riesgo, amenazados e inobservados, desde esquemas de asistencia, atención, restitución o reparación, o de prevención temprana, urgente e inminente.



NO SON INTERVENCIONES SINO CONSTRUCCIONES CONJUNTAS

Un aprendizaje del *modelo* es a no actuar en términos similares a las situaciones que precisan ser transformadas, que reproducen esquemas jerárquicos y autoritarios, generadores de dependencias. Sin perjuicio de las “buenas voluntades e intenciones” que oriente una **intervención**, hablar de ella nos ubica en un punto diferente.

La apuesta decidida del programa es propiciar construcciones conjuntas, con aprendizajes horizontales y recíprocos. Se trata de atender al principio de *acción sin daño*, permitiendo procesos reflexivos, flexibles, integrales e integradores más promisorios, en los que a su vez se tejan redes afectivas, de acompañamiento, recreativas, contenedoras, transformadoras, entre otros atributos.



EL “ADN” DEL MODELO

Las **IS** se configuran a partir de un ADN que encadena información, orientación, formación y creación con las dimensiones técnicas, pedagógicas y psicosociales. Este “paquete o batería de elementos” es punto de partida y constitutivo de las iniciativas. Su recreación permite transitar por caminos más asertivos en un horizonte holístico, integral e integrador. Así, en las iniciativas se propician sueños y cocreaciones de mundos alternos, donde es factible la inclusión social de los jóvenes, sus gestores, quienes construyen sus identidades juveniles, ciudadanas y productivas. En tal sentido, el dilema sobre cuál de los componentes debe ser el primero en una iniciativa juvenil queda superado⁵⁷. Se trata de actuaciones simultaneas en diversos campos, que suman de forma sinérgica.

⁵⁷ Por lo general, este se resuelve anotando que la dimensión productiva del sujeto es un asunto que debe ir al final de una cadena de intervenciones, olvidando los imperativos cotidianos de muchos jóvenes por generar ingresos y romper dependencias institucionales o de otra índole.



LOS ALIADOS SE CONSTRUYEN, NO ESTÁN DADOS

En el curso del programa, su modelo de actuación e iniciativas apoyadas, se ha construido un número significativo de alianzas. Este fue un aprendizaje en su transitar, de ahí que los llamados “operadores” no están en el mercado, no son un dado. Es preciso identificar organizaciones, colectivos e individuos sensibles y dispuestos a aprender, en contextos dinámicos y cambiantes: **aliados que trabajen no solo por los sujetos juveniles, sino y sobre todo con ellos y ellas**, capaces de cumplir términos contractuales y demandas juveniles, que construyan puntos de encuentro entre ellos, sus familias, comunidades e instituciones.

Un reto del programa y su modelo de actuación es construir un banco de aliados y propiciar entre ellos las más diversas operaciones y transacciones a favor de los derechos de niños, niñas y adolescentes. Es preciso dar visibilidad a sus mejores prácticas, al igual que aprender de sus errores para superar los retos que las iniciativas presentan.



LOS EQUIPOS SE CONFORMAN Y FORTALECEN CONTINUAMENTE

Más allá de la rigurosidad en la construcción de términos de referencia para la identificación y selección de equipos profesionales, es preciso contar con un recurso humano sensibilizado y formado para atender problemáticas conexas al conflicto armado, las violencias asociadas, vulnerabilidades y graves violaciones a los derechos de la población con quienes se construyen conjuntamente las *iniciativas*, o se acompañan. No solo son aspectos técnicos los que cuentan para que una iniciativa sea promisorio o fallida.

Las experiencias de la guerra son densas y, así no se quiera, van cargando atmósferas laborales y de edificaciones conjuntas. Por tanto, es necesario *cuidar al que cuida, formar al que forma, asesorar al que asesora y acompañar al que acompaña*, en busca de actuaciones más asertivas y estratégicas, que prevengan daños colaterales; garanticen mayores rendimientos sociales, culturales, políticos e, incluso, económicos; eviten “deserciones” de los *sujetos juveniles* de los procesos y promuevan su inclusión social y transformación en ciudadanos activos y democráticos.



ENTORNOS VITALES Y A LA VEZ DE APRENDIZAJE, DESARROLLO, CUIDADO Y PROTECCIÓN

La familia es uno de los entornos vitales de niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Incluirla en las IS es de suma relevancia. No obstante, el aprendizaje es un trabajo conjunto con las familias, previa ponderación de su carácter como entornos protectores. No se trata simplemente de promover encuentros y reintegros familiares perpetuando situaciones adversas al goce efectivo de los derechos de niños y niñas. El reto es brindar oportunidades y herramientas para que en el curso de la iniciativa se promuevan transformaciones reparadoras, que brinden protección, acogida y cuidado. En este sentido, de lo que se trata es de sumar a las familias, como un aliado estratégico, un entorno de aprendizaje, un aula no convencional y espacio para el desarrollo humano de cada uno de sus integrantes. De igual manera, articular ese laboratorio de aprendizajes con otros como la escuela, propiciado encuentros, diálogos e intercambios entre generaciones, subsanando brechas o generando puentes para efectuarlo.



ASOMO DE UNA PRÁCTICA PROMISORIA

Mi experiencia ha sido maravillosa. Así tituló un adolescente su tránsito de una vida de un barrio a un contexto habitacional integrado, que le permitió acceder a bienes y servicios para la identificación y desarrollo de habilidades, con mayor seguridad física y estabilidad emocional. Agradece su acceso a una IS, pues mejoró su estilo de vida, amplió sus actividades y le permitió construir nuevas amistades. También le propició conocer a pares generacionales del pueblo Misak, pero resiente que el contacto con ellos no es fluido, no hay integración. Finalmente, su cercanía con la experiencia le permitió acceder a una plaza laboral en el periodo de vacaciones escolares. Allí vivió su primera experiencia laboral y adquirió habilidades en el proceso de archivo. No obstante, advirtió que le hubiese gustado recibir formación previa para un mejor desempeño. Otros adolescentes que han participado de la iniciativa describieron su experiencia con las nociones de “felicidad”, “comunidad”, “oportunidad”, “solo sonrisa” y “bueno”.

Una “prenda de garantía” de las IS apela al horizonte de la protección integral en los términos del Código de la Infancia y Adolescencia, al igual que en clave de *seguridad física y estabilidad emocional*. La percepción de inseguridad y las amenazas inminentes contra la integridad física son señaladas como factores de riesgo que afectan la operación de las iniciativas y su sostenibilidad en el tiempo, tanto por expertos como por jóvenes consultados.

PRINCIPIO DE PROTECCIÓN INTEGRAL



Se entiende por protección integral de los niños, niñas y adolescentes el reconocimiento como sujetos de derechos, su garantía y cumplimiento, la prevención de su amenaza o vulneración y la seguridad de su restablecimiento inmediato en desarrollo del principio del interés superior. La protección integral se materializa en el conjunto de políticas, planes, programas y acciones que se ejecuten en los ámbitos nacional, departamental, distrital y municipal con la correspondiente asignación de recursos financieros, físicos y humanos. (Ley 1098 de 2006, artículo 7).



LA “UNIÓN HACE LA FUERZA” SI NO SE FUERZA

Unos de los aprendizajes más significativos a la hora de incentivar *emprendimientos* (o proyectos productivos) es que cada iniciativa tiene sus propios ritmos y movimientos. Así mismo, demanda tiempos de gestación y ambientación disímiles. Si bien puede ser teóricamente más sólido sumar diversos capitales semillas y lograr economías de escala, en la práctica no necesariamente es así. Los jóvenes desvinculados consultados narraron cómo su dinero se perdió en proyectos productivos asociativos. Estas experiencias nos demarcan retos en materia de *asociatividad* al igual que aprendizajes.

Sin duda son deseables emprendimientos más fuertes que trasciendan los proyectos productivos micro. No obstante, tales *iniciativas* demandan mayores esfuerzos de asesoría, acompañamiento y ambientación.

Confiar en el otro es un intangible que la guerra quebró. La asociatividad precisamente demanda tal confianza que no puede ser impuesta por las vigencias presupuestales y los castigos correspondientes por su no ejecución. Se debe ambientar el encuentro con el otro diverso y el ser posibles socios en un emprendimiento. Así mismo, apalancar la *iniciativa* hasta que madure a través de diversos mecanismos como el apoyo mediante una gerencia externa y la formación paralela e *in situ* de los *sujetos juveniles*; acompañamiento estratégico y táctico por medio de la figura de “juntas directivas” del emprendimiento; fortalecimiento y seguimiento vía un “mentor empresarial” que actúe como un tercero neutral y tutor de la iniciativa; apoyo para asesorías y auditorías externas, e información, orientación y formación de los emprendedores en diversas temáticas técnicas y en la resolución de conflictos, entre otros ítems.

Se trata de un apoyo más prolongado para una iniciativa asociativa promisoriosa y sostenible. Más que “montar una unidad productiva”, es aportar a una construcción conjunta que poco a poco se torna autónoma, que permanece o se reinventa a partir de las decisiones vitales de los *sujetos juveniles*.



ZAPPING: APERTURA A OPORTUNIDADES Y PROCESOS FORMATIVOS ENCADENADOS

El empoderamiento de los sujetos juveniles ha sido un escenario de tensiones y contradicciones por las condiciones del entorno y por las características de los jóvenes, sus perfiles y trayectorias vitales. En ocasiones, el acceso a oportunidades formativas y educativas está marcado por la disponibilidad de cupos o por la oferta de determinadas temáticas. Se trata de un acceso que poco los interpela. En palabras de un joven consultado: “Esas capacitaciones siempre eran lo mismo: peluquería, panadería o lavadoras, eso le baja a uno la moral”, y otra indicó: “La formación debe ser lo que a uno le gusta y le sirva”.

En otras ocasiones, la nivelación y aceleración del ciclo básico educativo no permite avanzar en informaciones, difusiones y formaciones orientadas al emprendimiento, o bien están en competencia con capacitaciones no pertinentes. En unas más, es tal el impacto de la guerra, las violencias y las marginalidades que los jóvenes no saben qué les gusta, hacia qué tipo de áreas sienten afinidad y en qué quieren o anhelan formarse. Esta situación conduce a su pronta desertión de las iniciativas que se emprenden, sin contar con que no han cursado el ciclo educativo acorde con su edad⁵⁸.

58 Al respecto un joven desvinculado anotó: “Yo hasta ahora sé lo que quiero y estoy cursando segundo semestre de universidad”.

El *modelo de actuación* propone como hipótesis de trabajo procesos informativos puente a los formativos entre la población sujeto de las iniciativas. Se trata de desplegar ante los jóvenes posibilidades, acercarlos y permitir que las conozcan. Ello implica estrategias pedagógicas cortas, asertivas y factibles de encadenarse con formaciones posteriores más especializadas, demandantes y profundas.

Es facilitar que los *sujetos juveniles* en el proceso de su *empoderamiento* realicen una suerte de *zapping* por las diferentes *iniciativas*, que puedan entrar y salir de manera dinámica, activa y constructiva. Un *zapping* que no debe ser paralelo sino articulado y complementario a su inducción e inmersión en los ciclos educativos básicos.

Facilitar el contacto con un abanico de oportunidades y que en este se vivencie el encuentro con otros pares generacionales, con experiencias vitales diversas, es garantía de decisiones más asertivas sobre el qué y el cómo de emprendimientos posteriores, a la vez que propicia la construcción de redes entre contemporáneos generaciones⁵⁹. Se trata de favorecer un acceso amplio a diferentes opciones de manera que permita configurar perfiles más pertinentes en aras de realizar orientaciones y enrutamientos a formaciones especializadas con mayor continuidad, asertividad y sinergia.

En este ejercicio es vital comprender que pese a las alteraciones e impactos vividos por los jóvenes, ellos han experimentado y vivenciado un sinnúmero de eventos que les han dejado huellas y aprendizajes previos⁶⁰.

59 Es empezar a derrumbar prejuicios e imaginarios. Un joven señaló que integrarse con otros jóvenes en actividades recreativas y educativas permitió que ya no se vieran como enemigos de guerra, “sino como compañeros de convivencia”.

60 Al respecto, un joven indicó: “¿Sabe por qué opté por lo de oficina? Porque vi que se manejaban los computadores, y antes que el grupo me llevara, yo estaba viendo eso”.



LENGUAJES CERCANOS, APROPIABLES Y CONECTABLES CON OTROS MUNDOS DE SENTIDOS Y HERRAMIENTAS PARA TAL EFECTO

*No venimos con el ritmo de estar sentados, en cambio con la lúdica y el arte es otra cosa.
Palabras de una joven desvinculada.*

El *modelo*, por medio de sus diferentes líneas de actuación, aprendió que es responsabilidad de quien apalanca, apoya, asesora o acompaña las **IS** transmitir informaciones en lenguajes cercanos a los *sujetos juveniles*, que les facilite la comprensión de contenidos, y a la vez les permita socializar en otros mundos de sentido, transitar por estos de manera fluida o tramitando adecuadamente los conflictos semánticos que allí se presenten. El juego y el arte desempeñan un papel fundamental en este horizonte de sentido. Son mediadores claves para allegar a otros aprendizajes. Las **IS** son una oportunidad de aprendizaje y apropiación de otros repertorios de sentidos para resignificar e interpelar los propios, los juveniles. Son espacios de encuentro con el otro y promoción de trabajos colaborativos y en equipos diversos. En casos de niños y niñas que salen de la guerra, por ejemplo, son un escenario de socialización alterna a lo bélico que les permite apreciar que no solo su capital físico y la fuerza es el valioso y que hay posibilidades de adquirir, atesorar e intercambiar capitales sociales, culturales y educativos, alternos, para construir otros mundos, incluso conjuntamente con quienes se definían como enemigos y tras un proceso se observan como compañeros. Así, las **IS** trascienden la esfera productiva para relatar narrativas constructoras de paz y reconciliación.

En este explorar lenguajes cercanos, el *modelo de actuación* se ha cuestionado y reflexionado sobre sus experiencias, cómo sistematizarlas y aprender de ellas. En este orden, ha apoyado el desarrollo de estrategias metodológicas como Mima e impulsado herramientas propias como PaZos, que señalan caminos, rutas por transitar y alertan de hitos significativos en estos recorridos. También ha buscado transferir aprendizajes adquiridos en el marco de los Croj a nuevos retos relativos, por ejemplo, a la reparación de *sujetos juveniles*. Así mismo, se ha sumado a iniciativas institucionales asertivas y pertinentes como las escuelas-taller, los PPP y las tecnoaulas, vistas en el aparte de herramientas.



ENCADENAMIENTOS

La vida de una IS no está escrita de antemano y se debate siempre en escenarios de incertidumbre, en los que el cambio es una constante. En este contexto, se presentan momentos de “vacío”, de “silencio” en las actuaciones, que pueden paralizar o echar a tras un proceso. Aquellas iniciativas promisorias han minimizado el riesgo de tales momentos, buscado encadenamientos de diferentes actores, actuaciones y escenarios de actuación.

En tales encadenamientos, el *modelo de actuación* del PMN ha desempeñado un papel clave como tejedor de hilos del tiempo, al igual que como una bisagra entre demandas juveniles y ofertas en los diferentes contextos, buscando que su encuentro sea más fluido y asertivo. El *modelo de actuación* ha comprendido que unos de sus retos es propiciar más escenarios de encuentro para mayores encadenamientos. Tales escenarios son variados y comprenden, por ejemplo, ruedas de negocio, intercambios de experiencias, encuentros entre pares que compiten y a la vez se apoyan, acercamientos a factibles mercados, entre otros.



HORIZONTES TEMPORALES

Este es una variable esencial en el *modelo de actuación* del PMN de la OIM. Las IS requieren tiempo. Como bien lo reza el adagio popular, “del afán solo queda el cansancio” y tal premisa es comprensión fundamental para la puesta en marcha de las iniciativas.

El tiempo es clave como etapa de aprestamiento, sensibilización, montaje, desarrollo, acompañamiento y seguimiento posterior de cada iniciativa. Si bien cada etapa puede ser observada en sí misma como un proyecto particular, el modelo advierte que no se puede perder de vista que cada evento hace parte de un proceso, más cuando se está hablando de iniciativas con adolescentes y jóvenes, que son apalancamientos a su proceso formativo en cuanto *sujetos de derechos* y a la construcción de ellos como ciudadanos activos, constructores de país y paz. En tal sentido, el programa ha jugado un papel de *tejedor de hilos del tiempo* y ha sido *punte temporal* entre proyectos, vigencias y cronogramas de diversos actores.

Dicho en otros términos, ha servido de red protectora en aras de subsanar vacíos en los ritmos, tiempos y movimientos de diversos actores, sus actuaciones y escenarios de actuación. Sabe que cada IS precisa de un tiempo de gestación y que, a diferencia del conflicto armado, no son sanas más rupturas sino procesos con continuidad en el tiempo y encadenamientos de contenidos para contar con andamios sólidos, dignificantes, diversos y creadores. Las curvas de aprendizajes son necesarias y sus ondulaciones temporales deben ser observadas.

Sin embargo, cada iniciativa es una vida que demanda tiempos de gestación y maduración que deben comprenderse, acompañarse y no forzarse. Adicionalmente, la aprehensión de la noción temporal les permite a los *sujetos juveniles* transformación de sus imaginarios culturales y representaciones sociales sobre “actos milagrosos”, sin esfuerzos y tiempo de gestación. Les brinda un horizonte temporal que narra un camino largo, aquel que es alterno a los atajos y al de los caminos cortos, que promociona la guerra y la ilegalidad en el país.



TIEMPOS COTIDIANOS

En ocasiones se parte del preconcepto que los jóvenes sujetos de las iniciativas son “nn”, es decir, que no trabajan ni estudian y en tal sentido sus agendas están abiertas para diversas intervenciones. Así se cree que tienen mucho tiempo disponible, que están o, peor aún, son desocupados.

Este punto es preciso reevaluarlo, pues si bien es probable categorizarlos de tal modo sus cronogramas diarios atienden a actividades de rebusque, cuidado de sus núcleos familiares, crianza de hijos propios, asistencia a otras ofertas sociales, comunitarias e institucionales, tiempo destinado a trámites institucionales, entre otras actividades.

En tal sentido, es preciso pactar conjuntamente los tiempos que demanda la puesta en escena de las IS. Es necesaria una disposición a trabajar en horarios flexibles, no convencionales, para que de este modo el proceso que se emprende no compita con otros desarrollos vitales, necesarios y urgentes para sus cotidianidades.

APRENDIZAJE PROYECTO OIM Y MINISTERIO DE TRABAJO PARA ADOLESCENTES VÍCTIMAS CON ENCARGO FIDUCIARIO



Para los adolescentes y jóvenes participantes de este proyecto, lo valioso de la iniciativa es que les permitió “dejar de vivir en el presente inmediato y pensar en los sueños, en el largo plazo. La mayoría de los participantes estuvo de acuerdo en afirmar que gracias al proyecto han podido reflexionar sobre lo que realmente quieren en la vida y, por lo tanto, han logrado construir un camino para lograrlo, entendiendo y teniendo claro que se necesita disciplina y constancia para cumplir los objetivos trazados” (OIM, Ministerio del Trabajo, Econometría, 2014, p. 64).



CICLOS VITALES Y DESARROLLOS DIFERENCIALES

Los *sujetos juveniles* son diversos y plurales en cuanto a su origen regional, su relación con lo rural o urbano, su pertenencia étnica, su género y sus situaciones. Una *IS* debe considerar en qué etapa del ciclo vital están sus participantes: no es lo mismo ubicarse en la primera infancia, la infancia, la adolescencia o la transición a ser un adulto joven. Conviene, por tanto, tener en cuenta las diferencias sin que estas se conviertan en factor de segregación sino de inclusión en la diversidad. Atenderlas permite precisar alcances de las *IS* y, por ende, trazar rutas más viables para su desarrollo.



AFECTO, DIGNIDAD Y VALÍA

Las *IS* son *construcciones conjuntas*, pero para su edificación precisan de *adecuados andamios*. Esto implica un trabajo de acogida, abrigo, cuidado y afecto presente en cada una de las interacciones entre quienes apoyan las iniciativas y sus protagonistas: niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Este trabajo se fundamenta en una postura de protección y afecto generadora de herramientas, que afianzan la dignidad humana y el sentimiento de valía de los *sujetos juveniles*.

No debe confundirse con la noción de caridad y aquella que los observa objetos de protección y no sujetos de derechos. Se trata de actuaciones desde el cuidado, que dignifican y permiten apreciar un abanico de oportunidades y posibilidades para ser, sentir y pensar para precisar dónde se está y en dónde se quiere estar, al igual que cómo. Es permitir la creación de ciudadanías activas, respetuosas y afectuosas, abriendo ventanas de oportunidad que permitan dilucidar nuevos referentes.



BARRERAS DE ACCESO O DE ENTRADA

La protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes (e incluso jóvenes) es un tarea conjunta, al igual que la de propiciar las condiciones para su ejercicio efectivo. Ambas dimensiones están orientadas a la inclusión social de esta población. En su transitar, el *modelo de actuación* ha conocido y reconocido que los *sujetos juveniles* son una población que se enfrenta con múltiples barreras de entrada o acceso. De ahí que fórmulas —regulares y comunes— pueden perpetuar asimetrías, exclusiones e incidir en mayores marginalidades. Es necesario, por ende, adecuar ofertas existentes, rediseñarlas e incluso crear otras dadas las características de los *sujetos juveniles* y sus demandas.

Eliminar barreras de entrada requiere de un trabajo creativo de todos, al igual que de flexibilidades en procesos y procedimientos tanto de sector privado como del público en aras de ser asertivos, incluyentes e inclusivos. Ilustrativo de estas barreras es, por ejemplo, la posibilidad de los jóvenes de ser considerados sujetos económicos, de crédito, de poder contar con una cuenta bancaria, que les permita desplegar sus iniciativas. En tal sentido, el programa ha alertado sobre estas y otras barreras de acceso de modo tal que los sectores correspondientes diseñen rutas diferenciadas en aras de construir condiciones para la *equidad de oportunidades*. En paralelo, ha apoyado mediante diversas tácticas, una de estas, los subsidios condicionados, la nivelación y adquisición de herramientas promotoras de autonomías e independencias de los sujetos juveniles. En todo caso, un aprendizaje más allá del *modelo* que convoca a reformulaciones en los modos de actuar de sus aliados es la invitación a revisar las barreras de entrada, de creer en sus apuestas, permitirles curvas de aprendizaje y encadenarlas a las prestaciones de servicios que se realizan por ellos.



APRENDIZAJE LÚDICO

Jugar no ha sido una experiencia vital para muchos de los *sujetos juveniles* de las IS. Estas iniciativas, inscritas en un horizonte reparador y de restablecimiento de derechos, deben propiciar vivencias lúdicas, corporales y sensoriales. Adicionalmente, lo lúdico no solo es una herramienta idónea para el trabajo psicosocial sino también una importante estrategia pedagógica para el aprendizaje significativo. Propiciar escenarios para el juego, la recreación, las prácticas deportivas o artísticas no solo es brindar oportunidades de conocer dimensiones a las que no se tenía acceso; también permite un ejercicio de reconocimiento en cuanto “sujetos de derechos” y abona el camino para recorrer procesos de reconciliación subjetiva e intersubjetiva. Sin contar, que por medio del juego se pueden identificar habilidades por fortalecer para futuros emprendimientos y empoderamientos.



CADA INICIATIVA GENERADORA Y PRODUCTORA DE SENTIDOS DE VIDA, UNA OPORTUNIDAD DE APRENDIZAJE E “IMPROVISACIÓN” FUTURA.

Las *iniciativas* generadoras y productoras de *sentido* son promisorias en la medida que permiten aprendizajes para sus sujetos y para el *modelo de actuación* del programa. Este es el criterio rector para su ponderación y valoración. Por supuesto, es interesante que *emprendimientos* apoyados continúen con su operación, se fortalezcan y consoliden. No obstante, este no es el único criterio de éxito. En el modelo cuenta, de modo significativo, con la posibilidad de aprendizaje, de nuevos lenguajes, de construcción, recreación y transformación. Incluso, si una iniciativa termina su vida como tal, el modelo valora la capacidad de los jóvenes para emprender nuevas ideas, imaginar proyectos con sentidos para sus vidas e improvisar (en el sentido teatral del término) nuevos planes que les aporten. En este contexto, el *modelo* no solo valora el tiempo dado al montaje de la iniciativa, a su respectivo lanzamiento, sino también aquel que es permitido para su acompañamiento y su fortalecimiento. De ahí su orientación de construcciones conjuntas y no intervenciones impuestas.



ACOMPAÑAMIENTOS Y SEGUIMIENTOS FLEXIBLES, PERO CON REFERENCIA

Los esquemas de acompañamiento y seguimiento son necesarios de considerar cuando se habla de *iniciativas promisorias* y se trabaja en su sostenibilidad⁶¹. Por lo general, tales dimensiones quedan excluidas en las actuaciones de diversas instituciones, dadas sus competencias en cuanto a poblacionales particulares y jurisdicciones sectoriales específicas. En subsanar este vacío, la cooperación internacional puede jugar un rol de tejedor de puentes y redes. De hecho, el PMN lo interpretó con los Croj.

No obstante, el aprendizaje de su *modelo de actuación* permite visibilizar el imperativo de avanzar esquemas más flexibles, efectivos, dinámicos y en red. Ello no niega la necesidad de un acompañamiento más intensivo en las primeras fases de la iniciativa, pero este debe efectuarse adecuadamente y en red para que posteriormente se faciliten actuaciones más esporádicas, que convoquen experiencias, las conecten e incentiven desarrollos, conjuntos, posteriores. Se trata de considerar que en toda iniciativa debe propiciarse una adecuada articulación con otros actores en aras de red que la apoyen. En tal sentido, mecanismos e instrumentos como la elaboración de un “premio a la iniciativa promisorio del año”, “rueda de iniciativas”, “foros en línea de seguimiento”, entre otros ítems, deberían ser concebidos, diseñados e impulsados.



MÁS QUE INGRESOS, ADQUISICIÓN DE OTROS CAPITALES VITALES

Algunas IS apoyadas persiguen la generación de ingresos, atendiendo, por supuesto, a las garantías a los derechos de protección de niños y niñas al igual que al compromiso por erradicar el trabajo infantil y sus peores formas. No obstante, el criterio monetario no es el único ni principal indicador de su éxito o de valoración promisorio de la iniciativa .

61 Mesa (2009) define como un factor de éxito el acompañamiento y asesoramiento a los emprendimientos tanto en su montaje como en su desarrollo.

62 Caer en esto no necesariamente permite avanzar en procesos transformadores de *habitus bélicos e ilícitos* en el que, por lo general, el dinero es la única medida de las actuaciones y sus dividendos..

Estas iniciativas *empoderan* al sujeto, fortalecen su *identidad productiva*, su valía como agentes capaces de generar diversos tipos de capitales, acumularlos e intercambiarlos. En su desarrollo, promueven sujetos autónomos no solo en términos económicos sino sociales, culturales y políticos. *Sujetos juveniles* que dialógicamente construyen normas de convivencia y tramitan de manera pacífica y alternativa los conflictos. Adicionalmente, hablar de una iniciativa promisorias es referirse a aquella que considera la etapa del ciclo vital por la que atraviesan los sujetos juveniles al igual que los niños y niñas; de igual manera, comprender que no solo hay un aprendizaje técnico, sino la apropiación de referentes extraeconómicos para la vida productiva, como disciplina, sentimiento de valía, liderazgo, vivencias de entornos no violentos, lícitos y democráticos, entre otros.

Si bien la permanencia en el tiempo de una iniciativa es un criterio valioso, este debe ponderarse en función de los sentidos de vida y sus respectivos proyectos. La sostenibilidad no radica en sí una unidad productiva o un emprendimiento permanece en operación luego de un tiempo determinado y genera rendimientos sino en el aporte a la construcción de un proyecto de vida que permita el desarrollo humano de los jóvenes y su inclusión social, al igual que el ejercicio activo de su ciudadanía, despliegue su capacidad de creación y construcción de sí mismos, su comunidad y país.



RETORNO DIGNO AL CAMPO

El modelo de actuación ha apoyado, en su mayoría, *iniciativas* de corte urbano e individual⁶³. Este apoyo no fue caprichoso, respondió a las dinámicas de desarraigo de la población desvinculada del conflicto armado, las amenazas a su seguridad en caso de retornar y al imperativo de anclajes en contextos muy diferentes a los de su procedencia. No obstante, observa que en un escenario de futuro tras una paz negociada, para garantizar condiciones de estabilidad física y emocional, es preciso examinar estrategias y líneas de acción que incentiven el retorno a escenarios rurales y apalancar apuestas por un desarrollo humano e integral de estos territorios. Por supuesto, en estos escenarios será clave avanzar en el *empoderamiento de los sujetos juveniles* y en dignificar el quehacer rural. Así mismo, capitalizar sentidos de pertenencia previos y construir sobre lo construido, es decir, sin olvidar los modos de producción campesinos, garantizando el goce efectivo de los derechos de quienes aún no alcanzan la mayoría de edad en los entornos familiares rurales.

⁶³ Una valoración cuantitativa de este apoyo puede consultarse en OIM (2013b; 2013c).



BIBLIOGRAFÍA

González, A.M. (2006a). *Integración al mundo empresarial*. Cuaderno de trabajo. Bogotá, Colombia: Organización Internacional para las Migraciones.

----- (2006b). *Diseño y desarrollo de proyectos empresariales*. Bogotá, Colombia: Organización Intenacional para las Migraciones.

----- (2008a). *Desarrollo de proyectos empresariales*. Mima empresarial. Bogotá, Colombia: ICBF, Sena, OIM y USAID.

-----. (2008b). *Desarrollo de competencias empresariales y plan de vida*. Mima empresarial. Bogotá, Colombia: ICBF, Sena, OIM y USAID.

Fundación Ideas para la Paz (2008). Balance de los proyectos productivos de la población desmovilizada individualmente —versión preliminar—, Documento de trabajo, sin publicar.

Organización Internacional para las Migraciones, OIM, (2004). *Mapas de Vulnerabilidades, Riesgos y Oportunidades*. Bogotá, Colombia: los autores.

----- (2008). *Documento marco – Centros de Referencias y Oportunidades, Croj*. Documento de trabajo, sin publicar.

----- (2010). *El derecho a la prevención desde los mapas de riesgos a una cultura de la prevención integral*. Bogotá, Colombia: los autores.

----- (2011). *Lineamientos psicosociales y de salud mental*. Documento guía, sin publicar.

----- (2013a). *Informe final del convenio de cooperación interinstitucional entre el Ministerio de Relaciones Internacionales y la OIM*. Documento de trabajo, sin publicar.

----- (2013b). *Iniciativas de generación de ingresos. Caracterización y aprendizajes*. Bogotá, Colombia: los autores.

----- (2013c). *Iniciativas de generación de ingresos. Caracterización y aprendizajes, resumen ejecutivo*. Bogotá, Colombia: Los Autores.

----- (2015). *PaZos de partida*. Bogotá, Colombia: los autores.

Organización Internacional para las Migraciones, Ministerio de Trabajo y Econometría Consultores (2014). *Orientación y formación vocacional y acompañamiento técnico para jóvenes víctima del conflicto armado con encargo fiduciario como medida de Reparación Integran en el marco de la Ley 1448 de 2011*. Informe final. Sin publicar.

Mesa, Soraya (2009). *El vuelo de la cometa, una metáfora como aporte al análisis de los emprendimientos para jóvenes desvinculados de los grupos armados ilegales. Una oportunidad para la reintegración*. Documento de trabajo, sin publicar.

Navia, José (2010). *La experiencia de los Centros de Referencias y Oportunidades Juveniles, Croj, un caso de éxito*. Documento de trabajo, sin publicar.

Rojas, Manuel (2014), *Pedagogía para una paz sostenible: construyendo ciudadanía, democracia y equidad*. Bogotá, Colombia: Organización Internacional para las Migraciones, USAID.

Vicepresidencia de la República y Organización Internacional para las Migraciones (2010). *Las rutas para la prevención. Del reclutamiento y utilización de niños, niñas y adolescentes por grupos organizados al margen de la ley y grupos delictivos organizados*. Bogotá, Colombia: OIM, USAID, Unicef.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Organización Internacional para las Migraciones