

## • CAPÍTULO 5 •

### EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN EXTERNA IMPACTADA POR EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

*Evaluation and analysis of the institution impacted by the research project*

**Olga Behar Leiser\***

<https://orcid.org/0000-0003-3032-3778>

Para la ONG Crecer en Familia, y concretamente para el Centro de Formación Juvenil Buen Pastor, el proceso ha sido desarrollado en diferentes etapas. La primera, fue de exploración, y se originó en el comienzo de la operación del Cfjbp por parte de esta organización no gubernamental.

Cuando la institución tomó posesión de las instalaciones de la antigua cárcel de mujeres Buen Pastor, encontró que había un espacio en donde las reclusas operaban una emisora. Hecha la indagación, la ONG consideró de importancia

---

\* Universidad Santiago de Cali

Cali, Colombia.

✉ [olga.behar00@usc.edu.co](mailto:olga.behar00@usc.edu.co)

#### Cómo citar este capítulo / How to cite this chapter

---

Behar Leiser, O. (2020). Evaluación y análisis de la institución externa impactada por el proyecto de investigación. En: Castillo Muñoz, J. y Behar Leiser, O. (Eds. Científicas). *Jóvenes para la Sociedad. Método de resocialización a través de la Educomunicación en Colombia*. (pp. 21-179). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; Fundación Crecer en Familia.

renovarla y ponerla al servicio de las políticas restaurativas, brindando un espacio para la lúdica y el aprendizaje para los adolescentes internos allí.

Fue cuando la directora de la ONG contactó a la profesora Olga Behar –coautora de este libro y responsable de este capítulo-, para hacer un diagnóstico y proponer una alternativa de manejo del espacio mencionado. La Universidad Santiago de Cali propuso revisar, en primer lugar, la instalación y el ingeniero Hooper Sánchez Perlaza hizo la evaluación técnica, que fue valorada por la ONG, dándose un proceso de modernización de equipos e instalación de parlantes en todas las Casas del centro de formación.

La segunda etapa consistió en acordar, entre la Facultad de Comunicación y Publicidad de la USC y la ONG Crecer en Familia, un proyecto académico que cumpliera una doble función: Por un lado, brindar a los estudiantes la posibilidad de acceder a las problemáticas que han originado el internamiento de los adolescentes y proponer soluciones, de acuerdo con la misión de la Universidad que se refiere a “formar profesionales integrales, éticos, analíticos y críticos, que contribuyan al desarrollo sostenible y la equidad social...(con criterios de pertinencia, calidad, pluralidad y responsabilidad social” (Universidad Santiago de Cali, 2018, párr. 1).

Por el otro, brindar a los adolescentes, como se ha mencionado profusamente en las páginas precedentes de este libro, una alternativa de resocialización a través de la comunicación. Durante los dos años en los que se desarrolló el plan piloto, la ONG brindó todas las herramientas logísticas y profesionales, para que el Plan Padrino pudiera adelantarse. Durante esta etapa se graduaron, como talleristas de la USC, tres promociones de adolescentes y jóvenes.

Una vez afinada la estrategia, se avanzó hacia la tercera etapa: desarrollar el primer proyecto de investigación (Estrategia educ comunicativa de intervención para la resocialización de adolescentes infractores).

Durante la vigencia del mismo, se graduaron, cinco promociones de adolescentes y jóvenes.

El equipo investigador propuso a la Dirección General de Investigaciones de la Universidad Santiago de Cali una nueva fase de este proyecto, a la que se llamó “Lineamientos para desarrollar procesos de resocialización con adolescentes infractores, con base en la experiencia del convenio USC - CFJ Buen

Pastor (Estrategia Educomunicativa)”. Durante la vigencia del proyecto, que culminó en el mes de agosto de 2019, se graduaron 4 promociones más para un total de 12 promociones.

Cabe explicar que la mayoría de adolescentes que pasaron por el taller semestral no recuperó la libertad inmediatamente, y pasaron meses -y en algunos casos, años- para que varios de ellos pudieran salir a la vida en sociedad. Por eso, también se indagó sobre si permanecieron o no los cambios en los jóvenes, dentro de la institución.

El Centro de Formación Juvenil Buen Pastor respondió, el 5 de febrero de 2019, a los interrogantes del equipo investigador, una vez culminado el proceso, planteando las fortalezas y debilidades del mismo. La directora de la institución (responsable del servicio), Evelyn Giraldo Becerra, se refirió primero al tratamiento psicosocial que se desarrolla en este centro de formación, para la resocialización de los adolescentes infractores reclusos allí, indicando que: “Consiste en el reconocimiento de su historia de vida y la relación que se establece consigo mismo, esto a través de la intervención desde psicología y trabajo social, lo que pretende un cambio y una transformación del ser, una vinculación a la sociedad en un futuro y un acompañamiento constante por parte de la red de apoyo, todo enfocado al fortalecimiento del proyecto de vida propositivo”.

De acuerdo con lo expuesto, señaló que “a través de la vinculación de estrategias (eduarducomunicativas de intervención) se pretende reconocer y fortalecer habilidades y competencias que les permitan ver en ellas opciones laborales y ocupacionales, todo lo anterior, llevando a los adolescentes y jóvenes al empoderamiento de su proyecto de vida”.

Es aquí donde empieza a evidenciarse el aporte del proyecto desarrollado con la USC, que para la directora del Buen Pastor conduce a: “la apertura de las oportunidades, tanto de la Universidad Santiago como de los adolescentes y jóvenes del centro de formación, y permitiendo el reconocimiento de la estrategia como una oportunidad de cambio y de interacción con el otro”.

Los adolescentes que pasaron por la estrategia Plan Padrino no fueron seleccionados al azar. El Cfjbp entendió que estar en el proyecto era una oportunidad para quienes tuvieran talento y disposición para trabajar con disciplina: “Teniendo en cuenta la participación en el taller de comunicaciones, en cada una de las secciones (las Casas) se destacan los adolescentes y jóvenes que cuentan

con características, como la participación positiva, el comportamiento, las actitudes y el interés. Luego se realiza un casting y se dirige el grupo de trabajo.

Una vez seleccionados, para la institución, la primera fase, Reflexión Crítica, surtió el efecto de “el inicio del reconocimiento a sí mismo y la aceptación propia y de otros individuos en su historia de vida”.

La segunda fase: Intervención a través de la acción, fue analizada así por la directora Giraldo Becerra: “Después del reconocimiento y la aceptación de factores propios se encuentra la construcción de una nueva realidad, que es expresada a través de las herramientas que ofrece el taller de Comunicaciones y el proyecto Plan Padrino”.

En la tercera fase: Participación, “Los procesos o etapas posteriores les brindan herramientas a los jóvenes y adolescentes para tener una apertura en relación con el otro, mostrando su historia de vida, la influencia del pasado y la capacidad para elegir en la actualidad si se continúa en la ilegalidad o se potencializan las herramientas creadas para una historia de vida positiva”.

A la pregunta de los investigadores: ¿Cómo evalúa los cambios –si los hay- en los adolescentes que participan y culminan el Taller Plan Padrino?, la directora Giraldo expresó que: “El proyecto Plan Padrino tiene unos resultados positivos, ya que los adolescentes y jóvenes apropian herramientas comunicativas que favorecen la manera como se relacionan con el otro. Algunos adolescentes y jóvenes acogen las herramientas como estilo de vida, siendo esto su proyecto de vida”.

La estrategia desarrollada por el equipo investigador de la Universidad Santiago de Cali tuvo una influencia importante en las políticas restaurativas, pues, a partir de ella, se crearon talleres de comunicación en el Buen Pastor, en los que se replica la metodología –parcial o integralmente-, para que pueda ser implementada entre los más de 350 adolescentes y jóvenes reclusos allí. “Dentro de la institución contamos con el taller de Comunicaciones y esto permite darle continuidad a los conocimientos aprendidos en el grupo de practicantes de la Santiago; además es una oferta continua para el resto de beneficiarios”.

Una vez los jóvenes egresan de la institución, “estamos en constante proceso de acompañamiento de los beneficiarios, escuchando las necesidades, sus gustos, intereses y deseos de aprender, lo que ha sido manifestado al personal, lo que nos lleva a estudiar maneras de innovar y prestar un mejor servicio también desde los talleres vocacionales, como lo es el de comunicación”, agregando que esto les

permite confirmar que para algunos de ellos, la experiencia en los talleres de comunicación ha contribuido a un cambio en su proyecto de vida y al abandono de las prácticas violentas del pasado: “El Plan Padrino se constituye como un referente positivo que anima y adentra a los beneficiarios en replantearse algunas cosas de su historia de vida, reconociendo al otro y reconociéndose como una parte positiva de una comunidad, ayuda referente que, para algunos beneficiarios, es apropiada como fundamento en su diario vivir y en su futuro”, lo que han podido corroborar gracias a que, recientemente, comenzaron el proceso de conformar el “Proyecto Pos institucional”, al que los adolescentes y jóvenes egresados del centro de formación se pueden vincular. “Así, no sólo se realiza un seguimiento sino que se le ofrece un acompañamiento, para que no flaqueen en su objetivo de cambio”.

### **Comunicación interna**

Adicionalmente, el proyecto ha repercutido en el diseño de la comunicación interna de la ONG, pues se ha comprendido la importancia de la comunicación en todos los procesos que ella adelanta en beneficio de la infancia y la adolescencia, y en la formación de su personal interno.

Por un lado, se fortaleció el equipo de comunicaciones. Cuando el Plan Padrino comenzó, la ONG tenía solo una comunicadora. En la medida en que el proyecto avanzó, se entendió la necesidad de vincular a más personal para tareas de comunicación interna, de relación con medios y de tareas con los jóvenes. Hoy existe el Área de Comunicaciones de la ONG, donde trabajan 5 periodistas, una diseñadora y una encargada de mercadeo.

Finalmente, la dirección del Buen Pastor plantea, como una propuesta de mejora y de mayor aprovechamiento de esta iniciativa: “El Plan Padrino debe realizarse de manera constante. Aunque comprendo que sólo es en el período académico universitario, pero me lleva a la pregunta, por ejemplo: ¿y si también estuviera presente en época navideña o en época de vacaciones, que es el mismo periodo de vacaciones de nuestros adolescentes y jóvenes del SRPA?”

### **Evaluación de fortalezas y debilidades de la aplicación de la metodología Plan Padrino en el Centro de Formación Juvenil Buen Pastor.**

De las respuestas dadas por la encargada del centro de internamiento de adolescentes y jóvenes, se pueden inferir las siguientes conclusiones.

## Fortalezas

1. El desarrollo del Plan Padrino tiene una continuidad en su estructuración, tiempos de realización de cada una de las fases y autoevaluación permanente, por parte de las dos instituciones: ONG Crecer en Familia y Universidad Santiago de Cali, habiéndose logrado, en los últimos cuatro años, afinar cada una de las fases, para el logro de los objetivos de resocialización de los adolescentes.
2. En el centro de formación se implementan, a partir de los logros con los adolescentes y jóvenes del presente proyecto, talleres en comunicación, que permiten:
  - a) Darle continuidad al proceso vivido por los adolescentes y jóvenes en el Plan Padrino, del que son beneficiarios durante un semestre académico.
  - b) Fortalecer, con actividades cotidianas, los aprendizajes logrados en el trabajo con los estudiantes de la USC.
  - c) Replicar la estrategia educomunicativa, para beneficiar permanentemente adolescentes y jóvenes, que participan en los talleres que ofrece el Buen Pastor, para ampliar los procesos al menos a 300 internos que no tienen la oportunidad de participar en el proyecto de la USC.
  - d) Contribuir con estrategias educomunicativas a los procesos de resocialización de los adolescentes, trascendiendo los talleres convencionales (tales como panadería, artesanías, marroquinería, etc.) que se ofrecen en los centros de formación de otras ciudades de Colombia.
  - e) Ampliar la oportunidad de influir positivamente en los proyectos de vida de los adolescentes y jóvenes, con herramientas comunicativas. Las estrategias educomunicativas de intervención, al permitir que los internos reconozcan y fortalezcan habilidades y competencias, les abren caminos hacia opciones laborales y ocupacionales, que podrán desarrollar cuando consigan su libertad.
  - f) Fortalecer otros procesos comunicativos, como la comunicación institucional, interna y externa.

## **Debilidades.**

Se evidencian dos, que están encaminadas a pensar en alternativas de mejoramiento. Sin embargo, ninguna de ellas se refiere a la metodología ni a los hallazgos del desarrollo del proyecto. Por el contrario, tienen que ver con la necesidad de ampliar la cobertura del Plan Padrino a más tiempo y a un número mayor de impactados:

1. El Plan Padrino tiene la capacidad de trabajar con 40 adolescentes y jóvenes por año. Esto, debido a que la cantidad de estudiantes que se inscriben en los cursos Periodismo Social y Estrategias de Intervención para el Cambio Social debe corresponder más o menos al número de internos que se escojan, pues el plan, al intentar generar lazos de confianza entre estudiantes (padrinos) y adolescentes y jóvenes (ahijados), genera la limitación en el número de estos que pueden participar.
2. Hay épocas del año (vacaciones de medio año y de navidad) en las que los adolescentes y jóvenes quisieran que se le dé continuidad al proceso. Sin embargo, al ser liderado por estudiantes, para la Universidad es imposible contar con ellos en tiempos en los que no son estudiantes matriculados.

Frente a estas conclusiones, los investigadores plantean las siguientes medidas a tomar:

1. Capacitar a formadores del Buen Pastor, para que junto con la comunicadora del Centro puedan darle continuidad a los talleres en épocas en las que la USC no puede ofrecer su participación.
2. Proponer a la ONG Crecer en Familia, la asignación de estudiantes en etapa de práctica, para que puedan atender las necesidades en tiempos de vacancia estudiantil.

## **Taller de Comunicación para población de diferentes programas de la ONG**

Uno de los más importantes resultados de la investigación hacia Crecer en Familia fue el diseño de la metodología que permitió la formulación del Taller de Comunicación que se realiza en varios de sus centros, como lo son Buen Pastor, Valle del Lili, Villa Paz y Villa Esperanza, en el Valle del Cauca, y recientemente en algunos programas implementados por la ONG en el departamento

de Norte de Santander. La organización tiene ahora el propósito de replicar la metodología, no solo en estas dos regiones, sino también en Chocó y Meta, y además la extenderá a otro tipo de programas que maneja, y no solo al de responsabilidad penal para adolescentes.

La comunicadora de la USC Katherine Lara creó el proyecto “Reescribiendo vidas a partir de estrategias comunicativas” a comienzos de 2019, y explicó a los investigadores que está basado e inspirado en los seis años de ejecución de los dos proyectos de investigación de la Universidad Santiago de Cali:

La oficina de comunicaciones de la ONG elaboró un proyecto estándar que se aplica e implementa en todos los lugares mencionados. Los adolescentes que han tenido contacto con trabajos relacionados con los medios de comunicación, hoy hacen actividades como audiovisuales, han hecho videos, hacen radio y escriben. El proyecto se formuló con un tiempo definido. Este año (2019) son dos semestres. Primero, se hace un planteamiento del problema, el porqué del proyecto, se habla del alcance, el impacto social, económico y personal y de los resultados.

El primer módulo, de fotografía, concluyó con una exposición fotográfica,

A partir del concepto de exposición de vida a través de fotografías, historia de vida y autobiografía. Se trabajó el componente de escritura y de fotografía básica. En el de escritura, ellos básicamente tenían que escribir su historia de vida, lo que nos permitió identificar cómo estaban de escritura, y a partir de eso, que corrigieran sus errores ortográficos. Luego de ese componente de escritura estaba el de fotografía, se les explicaron los planos, cuáles son los tipos de cámara que existen, cuáles son los tipos de fotografía, que está el de reportería, moda, publicidad, etcétera.

El segundo módulo se enfoca en la creación de un aprendizaje de contenidos sonoros, además del diseño de una parrilla de programación radial, con diferentes programas creados por los jóvenes, como resultado esperado.

Para la elaboración del programa de cada sección<sup>13</sup> se tiene en cuenta desde la creación del título del programa de radio hasta la elaboración final de la pieza, pasando por guiones, cuñas comerciales y cortinillas. Entre los componentes

---

<sup>13</sup> Las secciones son las casas donde viven los adolescentes.

pedagógicos, Lara mencionó: “qué es la radio, cuáles son sus elementos, los géneros que existen en la radio y cómo, escribiendo la propuesta de que programa se va hacer, unos quieren hacer un magazine, otros proponen hacer un programa diferente donde se implementen los elementos enseñados”.

El último componente de este módulo es el audiovisual, en el que se pretende enseñar conocimientos básicos sobre producción audiovisual: los planos, los géneros, los formatos, entre otros. Luego, el reto es que los adolescentes puedan enfrentarse a un día de grabación y podrán enfocarse en la edición. Para este último paso explica Lara, “por ahora no contamos con los equipos, pero estamos en proceso. Al comienzo, se pretende que puedan realizar un corto, una entrevista, un filminuto o un videoclip y, si somos muy ambiciosos, sacar un documental”.

Una vez esté consolidado este taller permanente de comunicación, además de la exposición de fotografías, le darán continuidad a la de radio: “Se hacen muestras para radio, habría que hacer una muestra interna, y que la gente vaya y escuche los programas de radio, que traigamos a un ponente de radio o alguien experimentado, que pueda hablar con los chicos. Y que también se muestre lo que se haya hecho en audiovisual”, expone Lara.

Cuando los adolescentes presentan las temáticas que nutren cada módulo, se fortalecen las competencias. “En el módulo, por ejemplo, de historia de vida, primero deben escribir sus autobiografías, se tienen en cuenta cuáles son sus competencias en escritura. En el de fotografía, se identifican conceptos básicos y se hacen ejercicios prácticos, lo que se alimenta con la visualización de contenido fotográfico, nos enfocamos en cuál es el papel que cumple la fotografía en el mundo de las artes visuales y, por último se fortalece el manejo de las cámaras, bajo el conocimiento de qué tipo de cámaras hay y cuáles son sus características. Al crear la exposición, la coordinadora docente es la encargada de imprimir las fotos, pero ellos hacen otras actividades, como tomar las fotos, la elaboración de los letreros y organizar la exposición”, explicó Lara en la entrevista con el equipo investigador.

Para la realización de los talleres se hace una convocatoria. Los jóvenes que se inscriben lo hacen por módulo de cuatro meses y existe la posibilidad de darle continuidad, participando en los siguientes módulos. “Es un taller muy popular, por eso, ya tenemos un grupo en la mañana y un grupo en la tarde, y participan las diferentes casas”.

## Post-egreso

Entre las causas de la reincidencia en las conductas delictivas de estos jóvenes, la ONG Crecer en Familia y el equipo investigador de la USC encontraron que las principales son:

1. El regreso a su entorno, en donde suelen encontrar los mismos factores de marginalidad, exclusión y problemas familiares.
2. El reencuentro con los amigos y líderes de organizaciones o actividades delincuenciales.
3. La falta de oportunidades laborales y de ingresos económicos dentro de la legalidad.
4. La falta de oportunidades para continuar educándose.

Frente a esta realidad, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar es consciente de la necesidad de actuar. Sin embargo, son escasos los programas para contener la reincidencia y ofrecer condiciones a los egresados, que en su gran mayoría son mayores de edad cuando recuperan la libertad.

En su respuesta escrita a la convocatoria a una sesión parlamentaria de control político, la Directora General del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Juliana Pungiluppi -citada por los representantes Jhon Arley Murillo Benítez, Henry Fernando Correal Herrera, Jorge A. Gómez Gallego, Jairo H. Cristo Correa y otras firmas, la funcionaria puntualizó:

...el alto número de población mayor de 18 años que cumple sanción en el SRPA representa un desafío, en tanto requiere un modelo diferenciado que permita atender las necesidades propias del ciclo vital y promueva procesos de inclusión social orientados a escenarios productivos .

Más adelante, la funcionaria reconoce que:

Las condiciones sociales y económicas estructurales que enfrentan las familias colombianas, así como las consecuencias de la presencia y actividades de actores criminales, mercados y economías ilegales tanto en las zonas urbanas y rurales (sic), sumado al acceso limitado a oportunidades de trabajo en la legalidad y el acceso a educación formal, tienen un impacto directo sobre los

incentivos sobre los adolescentes y jóvenes para vincularse y/o reincidir en conductas delictivas. Sin embargo, el SRPA tiene experiencias ejemplares de adolescentes y jóvenes que logran reestructurar su proyecto de vida, demostrando un sentido de superación personal al lograr un proceso de responsabilización (sic) frente al daño cometido y los efectos de su conducta.

Dentro del “Lineamiento Modelo de Atención para Adolescentes y Jóvenes en conflicto con la Ley – SRPA”, en la etapa final de atención, en la Fase de Proyección, se contempla el momento de pre-egreso cuyo objetivo central es la búsqueda de medios para su integración e inclusión social, aplicando los logros obtenidos a lo largo de su proceso de atención. En un segundo momento, se fortalece su responsabilidad para el trabajo, la productividad y el sentido de pertinencia a nivel social y cultural.

De igual forma, se busca incentivar a los adolescentes y jóvenes para que una vez concluida su sanción, se vinculen voluntariamente a una de las modalidades con las que se cuenta, pensadas para fortalecer la inclusión social:

- Modalidad de Apoyo Post-Institucional. Este es un servicio en medio socio familiar que consiste en el apoyo y fortalecimiento al o la adolescente y/o joven y su familia que han egresado de los servicios que operan medidas o sanciones del SRPA a través de intervenciones para favorecer su integración familiar e inclusión social.
- Centro de Integración Social. Estrategia orientada a brindar apoyo integral de prevención secundaria y terciaria a los adolescentes y jóvenes del SRPA de un territorio, para facilitar el cumplimiento de las condiciones que trata el artículo 326 de la Ley 906 de 2004, definidas por el fiscal y aprobadas por el juez como compromisos a ejecutar durante el período de suspensión del procedimiento a prueba, de cara a la aplicación del principio de oportunidad, y ofrecer herramientas de justicia restaurativa para su integración familiar e inclusión social, brindando soporte en la gestión, vinculación a redes sociales y participación en espacios para el desarrollo de habilidades, competencias y talentos (pp. 52-53).

Al ser interrogada sobre cuál es la situación actual del programa post egreso o post institucional, Pungiluppi contestó, en el mismo documento:

La modalidad de Apoyo Post-Institucional es un servicio en medio socio familiar que

consiste en el apoyo y fortalecimiento al o la adolescente y/o joven y su familia que han egresado de los servicios que operan medidas o sanciones del SRPA a través de intervenciones para favorecer su integración familiar e inclusión social. Actualmente esta modalidad opera en ocho (8) departamentos y cuenta con seiscientos treinta y cinco (635) cupos contratados con corte al 30 de abril de 2019... (p. 53).

En el Valle, la organización Comfandi maneja un programa de post egreso institucional, con el objetivo de facilitar la inclusión social de los adolescentes y jóvenes egresados del Sistema de Responsabilidad Penal. Pero, entre sus programas no ofrece dos vocaciones detectadas y trabajadas por la ONG Crecer en Familia y el equipo investigador de la USC.

Debido a lo anterior, Crecer en Familia decidió crear un centro especial, al que llaman ‘Post egreso empírico’, según explicó a los investigadores la directora de la ONG, Zulamita Kaim Torres. Es “una iniciativa motu proprio, con recursos nuestros, debido a la urgencia de darles una esperanza a jóvenes que se destacaron durante su permanencia en nuestros centros, para que no reincidan en hechos de violencia y consoliden su proyecto de vida”.

Este centro abrió sus puertas a comienzos de 2019, en una casa en donde funciona, durante las mañanas, un programa de externado semi cerrado. Allí llegan, por las tardes y de forma permanente, 30 jóvenes egresados de los centros que opera Crecer en Familia en Cali. Es la sede de la orquesta de salsa Esencia Pura, que fue conformada gracias a los talleres de música en los que participaron sus integrantes durante su periodo de reclusión. Se fortalecen los componentes de escritura, comunicación oral, y próximamente iniciarán varios proyectos de emprendimiento, con los que se busca darles una salida a sus necesidades de estabilidad económica.

“Gracias a los talleres de educomunicación de la Santiago, se orientaron los proyectos de vida de varios adolescentes hacia la música y ahora ven una salida, con la orquesta y otras actividades que hacemos en el centro de post egreso”, agregó la doctora Kaim.