



GUÍA DE APRENDIZAJES

Proceso de cambio de narrativa
GOYN Bogotá



• PROPÓSITO de la guía •

Esta guía recoge y organiza los aprendizajes acumulados durante el proceso de **investigación, diseño, implementación y medición de un piloto narrativo sobre juventudes y empleabilidad**. Su objetivo es servir como herramienta práctica para que equipos de comunicación, organizaciones sociales, entidades públicas, investigadores y facilitadores puedan **replicar o adaptar este enfoque en otros contextos**.

Más que un registro del camino recorrido, busca traducir la experiencia en recomendaciones accionables, plantillas, ejemplos y alertas que ayuden a diseñar procesos narrativos con rigor metodológico, sensibilidad emocional y enfoque participativo. Al hacerlo, pretende fortalecer las capacidades de quienes trabajan para transformar imaginarios y **construir narrativas más justas, diversas y esperanzadoras sobre las juventudes**.

• Contexto del PROCESO •

El proceso que dio origen a esta guía se desarrolló entre **GOYN Bogotá, GOYN Barranquilla, el equipo consultor Plural y jóvenes integrantes de los Grupos Asesores de Juventud**. Su propósito central fue comprender y transformar las narrativas que influyen en la relación entre las juventudes y el ecosistema laboral, especialmente en torno al acceso al empleo digno y el reconocimiento del potencial juvenil.

A lo largo de seis fases (*diseño conceptual, diseño metodológico, investigación, co-creación de intervenciones, implementación de un piloto y medición de resultados*) se aplicaron metodologías análogas, digitales y participativas, combinando herramientas como árboles semánticos, juegos de rol, encuestas virtuales y mapas de experiencia de usuario. El piloto narrativo **“Allá y Acá: Cambiemos la mirada”** fue el núcleo de la experiencia, reuniendo a jóvenes y representantes de empresas para explorar y resignificar creencias, emociones y relaciones de poder.

Este recorrido permitió identificar no solo las narrativas dominantes y sus efectos, sino también estrategias creativas y condiciones clave para movilizar cambios en el imaginario colectivo. La diversidad de contextos, actores y metodologías utilizadas aporta una base rica para reflexionar sobre qué funciona, qué desafíos persisten y cómo adaptar las intervenciones a distintas realidades.



MARCO

conceptual clave



01 Narrativa fundacional

Son relatos profundamente arraigados en la cultura de un territorio o comunidad, que operan como marcos interpretativos invisibles para comprender la realidad. Estas narrativas no solo describen un fenómeno, sino que orientan las creencias, expectativas y comportamientos colectivos. Pueden reforzar desigualdades o, por el contrario, abrir posibilidades de cambio. Su carácter “*fundacional*” radica en que sirven de base para muchas otras historias, discursos y prácticas cotidianas.

03 Cambio narrativo

Es un proceso planificado y consciente que busca identificar, cuestionar y transformar las narrativas dominantes que configuran un problema social o cultural. Este cambio implica trabajar en el plano simbólico (palabras, metáforas, imágenes, relatos) y en el plano relacional (vínculos, encuentros, formas de interacción). Requiere combinar investigación, acción colectiva y estrategias creativas que permitan instalar nuevos marcos de sentido en el imaginario social.

02 Adultocentrismo

Es un sistema de creencias y estructuras que sitúa la mirada adulta como referencia legítima y prioritaria para definir lo que es válido, correcto o deseable, desplazando y subordinando la voz, experiencia y visión de las personas jóvenes. El adultocentrismo se expresa en la toma de decisiones, en la formulación de políticas y en la vida cotidiana, y puede estar tan naturalizado que pasa desapercibido incluso para quienes lo reproducen.

04 Modelo COM-B

Es un marco teórico para entender y modificar comportamientos, que identifica tres elementos interdependientes: **Capacidad** (*habilidades, conocimientos y recursos de las personas*), **Oportunidad** (*condiciones externas y contextos que facilitan o dificultan la acción*) y **Motivación** (*procesos internos, emociones, valores y creencias que impulsan o frenan un comportamiento*). El cambio narrativo puede actuar sobre estas tres dimensiones al influir en percepciones, reducir barreras simbólicas y generar entornos más favorables.

05 Escenografía cultural

Se refiere a los entornos simbólicos y contextuales donde las narrativas se representan, refuerzan y actualizan. Incluyen los espacios físicos, las reglas implícitas, los objetos, los rituales y los códigos de interacción que estructuran la experiencia social. En una escenografía cultural, las relaciones de poder, las expectativas y las jerarquías se escenifican y se naturalizan, lo que las convierte en espacios clave para intervenir y transformar imaginarios.

06 Barreras simbólicas

Son obstáculos invisibles que limitan la participación, el acceso a oportunidades o el ejercicio de derechos, contruidos a partir de creencias, prejuicios, estigmas o supuestos culturales. A diferencia de las barreras materiales o técnicas, las barreras simbólicas operan en el plano de lo intangible, pero tienen consecuencias concretas, ya que influyen en la forma en que las personas se perciben a sí mismas y en cómo son tratadas por otros actores o instituciones.



08 Prototipado narrativo

Es la creación y puesta en práctica de versiones iniciales o a pequeña escala de una intervención narrativa, con el fin de evaluar su pertinencia, impacto y potencial antes de implementarla en mayor escala. El prototipado narrativo permite ajustar formatos, mensajes y dinámicas en función de las reacciones y aprendizajes obtenidos, reduciendo el riesgo de invertir recursos en propuestas que no logren movilizar cambios reales.



07 Escucha narrativa

Es la práctica de recolectar, identificar y analizar los relatos que circulan en un grupo o contexto social, prestando atención tanto al contenido explícito como a los matices emocionales, las metáforas, los silencios y las formas de enunciación. La escucha narrativa permite comprender qué marcos de sentido están activos, cuáles están en disputa y qué vacíos o ausencias podrían ser estratégicos para el cambio.



09 Dispositivo narrativo

Es una estructura metodológica diseñada para generar experiencias colectivas que pongan en juego, cuestionen y reconfiguren narrativas. Un dispositivo narrativo combina elementos simbólicos, metodológicos y relacionales para provocar reflexión, interacción y resignificación de sentidos. Su diseño requiere intencionalidad clara, coherencia entre forma y contenido, y un acompañamiento que sostenga tanto el proceso emocional como el objetivo de cambio.



10 Evidencia de cambio narrativo

Hace referencia a los indicios observables de que una narrativa se ha modificado o que está en proceso de transformarse. Puede manifestarse en el lenguaje, en los gestos, en las prácticas cotidianas, en cambios de percepción o en actitudes más abiertas al diálogo. La evidencia de cambio narrativo puede ser cuantitativa o cualitativa y se valora tanto por su intensidad como por su capacidad de sostenerse en el tiempo.





PROCESO



01

🌸 FASE 1:

Diseño del plan de trabajo y el borrador metodológico

a. Descripción de la ejecución

Se realizó una primera sesión para identificar discursos en común, expectativas de ambas comunidades, base conceptual narrativa e identificar algunas reglas base de inicio del proceso. Como punto de partida, y de acuerdo a los resultados de este primer encuentro entre *GOYN Barranquilla y GOYN Bogotá, Fundación Corona, Equipo Plural (firma consultora) y jóvenes del Grupo Asesor de Jóvenes*, se evidenció la necesidad consensuada entre los actores participantes, de contar con un diagnóstico inicial que permita identificar ciertas narrativas de los actores del ecosistema relacionado específicamente con el acceso al empleo de los Jóvenes con Potencial, así como la creación de nuevas narrativas que permitan reconocer tanto al joven desde su potencial como a los actores vinculados al ecosistema laboral, identificando comportamientos específicos, que permitan generar una acción piloto o experiencia significativa que sea insumo para un cambio comportamental. En esta fase también se diseñó un plan de trabajo, cronograma y borrador de propuesta metodológica.

b. Aprendizajes

- **La claridad en los objetivos es clave, pero no debe convertirse en rigidez metodológica.** En esta fase aprendimos que aunque es necesario establecer hipótesis y objetivos específicos desde el inicio, es fundamental entenderlos como marcos de partida, no como rutas inamovibles.

Dejar espacio para que nuevas preguntas emerjan en el proceso evita forzar hallazgos que no responden a la realidad del campo.

- **La co-creación necesita más que disposición: requiere estructura, tiempos y lenguaje compartido.** Nos dimos cuenta de que, si bien todos los actores estaban dispuestos a colaborar, sin un lenguaje común y espacios cuidadosamente diseñados, los procesos de co-creación pueden volverse confusos o poco productivos. Co-crear no es solo preguntar, es traducir entre mundos.
- **La planeación debe contemplar el desgaste emocional y logístico de los equipos.** El cronograma inicial fue ambicioso y útil como guía general, pero subestimamos la carga que implican ciertas actividades (como sistematizaciones rápidas o validaciones reiteradas). Este aprendizaje nos llevó a redistribuir tareas y ajustar tiempos para cuidar al equipo y garantizar calidad.
- **El trabajo con juventudes exige romper con inercias adultocéntricas desde el diseño.** Aunque nuestro enfoque conceptual reconocía el adultocentrismo como problema, vimos que este sesgo se cuela fácilmente en cómo formulamos preguntas, diseñamos herramientas o incluso estructuramos las reuniones. Este reconocimiento temprano nos permitió ajustar el enfoque desde el comienzo, por ejemplo involucrando jóvenes del grupo asesor.
- **La narrativa institucional puede chocar con la vivencia de los actores territoriales.** Durante

los primeros encuentros identificamos tensiones entre las lecturas técnicas y las experiencias cotidianas de los jóvenes y otros actores locales. Comprendimos que esas fricciones no deben evitarse, sino trabajarse deliberadamente como puntos de aprendizaje y diálogo intergeneracional o interinstitucional.

- **Comenzar por un marco teórico robusto ayuda a orientar, pero puede intimidar si no se traduce.** Usar conceptos como “modelo COM-B”, “narrativas fundacionales” o “escenografías culturales” nos permitió posicionar el proyecto con solidez teórica. Sin embargo, aprendimos que

es necesario “aterrizar” estos conceptos para que todos los actores puedan apropiarlos, discutirlos y aportar desde su experiencia.

- **El entusiasmo puede llevar a sobredimensionar las herramientas antes de testear su viabilidad.** En esta etapa imaginamos una batería amplia de herramientas cualitativas y cuantitativas. Sin embargo, al contrastarlas con la realidad operativa (tiempos, recursos, perfiles de usuarios), comprendimos que es mejor priorizar calidad sobre cantidad y asegurar aplicabilidad desde el diseño.



a. Descripción de la ejecución

Las narrativas culturales o fundacionales son un factor motivante del comportamiento que desde el nivel colectivo inciden en el contexto cultural de las personas ejerciendo como una barrera o un facilitador para cambiar un comportamiento o tomar una decisión. Es decir, que si en una sociedad existe una narrativa negativa sobre las y los jóvenes que no han estudiado o no tienen un trabajo, pues se les representa como “*perezosos*”, “*sin ambición*”, “*frágiles*” e “*irresponsables*”, es muy probable que un grupo amplio de personas de esta comunidad termine creyendo que estos relatos que existen sobre las y los jóvenes son ciertos, sobre todo si estos jóvenes viven bajo unas

condiciones estructurales de desigualdad y exclusión que condicionan o limitan su acceso a educación de calidad y al mercado laboral.

Teniendo esto en cuenta, durante esta fase, el trabajo estuvo enfocado a construir una propuesta metodológica de investigación, que respondiera al objetivo general planteado: **Identificar y caracterizar elementos narrativos claves, de los Jóvenes con Potencial, que puedan incidir en cómo se conectan y se movilizan con las oportunidades que ofrece el ecosistema laboral, y además les permiten experimentar su potencial.**

Se identificaron unos objetivos específicos:

- Identificar las barreras narrativas que afectan la percepción de empleabilidad de los jóvenes:
 - » Analizar las historias y discursos de los Jóvenes con Potencial sobre sus experiencias en el mercado laboral.
 - » Evaluar cómo estas narrativas influyen en la percepción que tienen los empleadores sobre la empleabilidad de estos jóvenes.
- Determinar las diferencias en las narrativas según sus contextos:
 - » Comparar las narrativas de empleabilidad entre Jóvenes con Potencial de diferentes contextos.
 - » Analizar cómo estas diferencias pueden influir en las oportunidades laborales y la permanencia en las oportunidades de generación de ingresos.

Y partimos de unas preguntas orientadoras que iban a dirigir la investigación:



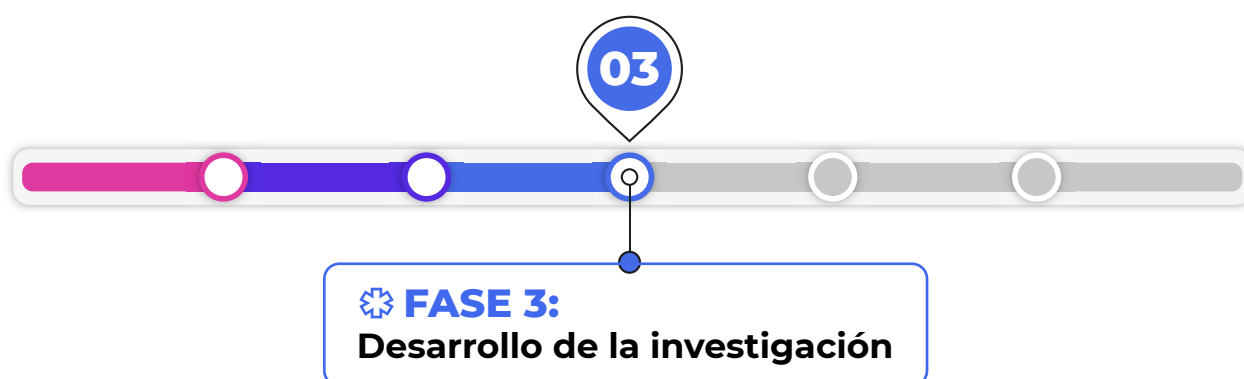
- ¿Existen narrativas que identifiquen los potenciales de los jóvenes como agentes de transformación?
- ¿Existen narrativas que afecten el relacionamiento asociado a la empleabilidad entre los Jóvenes con Potencial y los representantes del ecosistema de empleabilidad y generación de ingresos?
- ¿Cómo se perciben las y los jóvenes frente a la falta de oportunidades laborales y académicas?
- ¿Los Jóvenes con Potencial como grupo poblacional se perciben a sí mismos desde sus carencias o desde sus oportunidades?
- ¿Cómo inciden estas narrativas en el relacionamiento asociado a la empleabilidad?
- ¿Están relacionadas estas narrativas con otros factores motivantes del comportamiento que inciden en el relacionamiento asociado a la empleabilidad?
- ¿Cuáles son esas narrativas? y ¿por qué existen?, ¿en qué se basan?

b. Aprendizajes

- **Definir hipótesis claras ayuda a guiar todo el proceso, pero también puede limitar si no se actualizan con los hallazgos.** La matriz parte de hipótesis iniciales fuertes, lo cual permitió estructurar preguntas y métodos con foco. Sin embargo, aprendimos que es necesario mantener flexibilidad para que nuevas preguntas emergentes puedan reformular o ampliar esas hipótesis.
- **El uso repetido de una misma herramienta metodológica puede diluir su potencia si no se adapta a cada hipótesis.** Aunque herramientas como el juego de rol aparecen en múltiples entradas, observamos que no siempre se especifican variantes o ajustes según el tipo de hipótesis. Esto nos mostró que una misma herramienta necesita ser matizada, rediseñada o complementada dependiendo del objetivo.
- **Una matriz puede dar la ilusión de control, pero el proceso real requiere más fluidez.** La matriz es útil para planear y visibilizar las conexiones entre hipótesis, preguntas y métodos. Pero durante la implementación, notamos que la realidad del campo exige cambios continuos que no siempre se reflejan en un formato rígido.



- **Es clave detallar los requerimientos logísticos desde el inicio, pero también prever márgenes de maniobra.** Al definir claramente el número de personas, modalidad y tiempos por sesión, logramos planear con antelación. Sin embargo, aprendimos que siempre se deben contemplar márgenes de flexibilidad por cambios en disponibilidad, participación o dinámicas en campo.
- **El cruce entre hipótesis y subpreguntas permitió priorizar mejor, pero mostró la necesidad de jerarquizar.** No todas las hipótesis tienen el mismo peso o posibilidad de ser trabajadas a profundidad. La matriz ayudó a visualizar esto, y nos enseñó que es útil jerarquizar: cuáles se abordan de forma central, cuáles complementariamente, y cuáles se observan solo si emergen.



a. Descripción de la ejecución

Durante la tercera fase del proceso se aplicaron en campo las herramientas del diagnóstico narrativo, con el propósito de comprender qué ideas, emociones y creencias están influyendo en la inclusión laboral de los jóvenes. Se usaron cuatro metodologías complementarias: **árboles semánticos, un juego de rol, una encuesta virtual y mapas de experiencia de usuario**. Estas herramientas permitieron acercarse a diferentes dimensiones del problema, desde las palabras y conceptos que estructuran el pensamiento colectivo, hasta las emociones que viven los jóvenes en situaciones reales de búsqueda de empleo.

El ejercicio de **árboles semánticos** ayudó a explorar las asociaciones que hacen los jóvenes y otros actores con palabras clave como “juventud”, “trabajo” o “mérito”, lo que permitió identificar cómo se construyen sentidos positivos o negativos alre-

dedor de estos conceptos. El **juego de rol** permitió visibilizar emociones y tensiones que no siempre se expresan verbalmente, revelando cómo se experimentan el juicio, el rechazo o las exigencias desmedidas. La **encuesta virtual** amplió la participación, permitiendo recoger percepciones sobre los mensajes que reciben los jóvenes desde distintos espacios (*familia, medios, instituciones*). Finalmente, los **mapas de experiencia de usuario** facilitaron el análisis de trayectorias concretas, poniendo en evidencia las barreras y puntos de inflexión más comunes en el camino hacia el empleo.

Gracias a la combinación de estas metodologías, esta fase permitió construir una visión más completa y matizada de las narrativas que hoy afectan las oportunidades de los jóvenes. **A partir de los hallazgos, se organizaron patrones, se identificaron sesgos frecuentes y se perfilaron actores**

clave dentro del ecosistema. Este trabajo no solo sirvió para recolectar información, sino para visibilizar los relatos que hoy limitan las posibilidades de muchos jóvenes y abrir el camino hacia narrativas más justas, realistas y esperanzadoras.

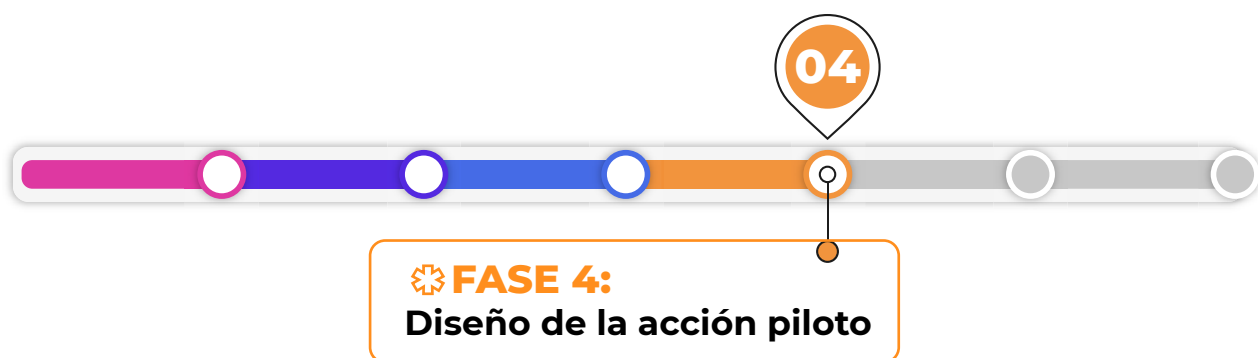
b. Aprendizajes

- **Las emociones también son datos, y deben ser leídas con el mismo rigor.** En ejercicios como el juego de rol y los mapas de experiencia, notamos que las emociones expresadas, como frustración, ansiedad o desmotivación, eran igual de relevantes que las respuestas explícitas. Aprendimos a no dejar de lado lo emocional y a interpretarlo como una vía clave para entender cómo operan las narrativas.
- **Las herramientas deben tener suficiente estructura para orientar, pero también flexibilidad para adaptarse.** Aunque diseñamos previamente cada metodología, vimos que

era necesario hacer ajustes en el momento de aplicarlas, según las personas participantes, el entorno o el tipo de respuestas que emergían. Aprendimos que tener un guion no significa seguirlo al pie de la letra, sino saber cuándo modificarlo para obtener mejores resultados.

- **No todos los participantes se relacionan igual con las herramientas, y eso también revela desigualdades.** Durante la aplicación de las metodologías notamos que algunas personas se sentían más cómodas con dinámicas expresivas como el juego de rol, mientras que otras preferían espacios más estructurados como la encuesta. Esto nos recordó que la diversidad de herramientas no es solo metodológica, sino también una apuesta por la inclusión.
- **Las palabras que usamos cargan sentido, poder y juicio. Los árboles semánticos nos mostraron que palabras como “mérito”, “esfuerzo” o “juventud” no son neutras.** Aprendimos que muchas de las barreras simbólicas que enfrentan los jóvenes están naturalizadas en el lenguaje cotidiano, y que evidenciar estos significados ocultos es un primer paso para cuestionarlos.
- **Mapear la experiencia permite visualizar barreras que de otro modo permanecerían invisibles.** Los mapas de experiencia ayudaron a identificar cuellos de botella, momentos críticos y emociones asociadas al tránsito hacia el empleo. Esta herramienta nos mostró que, más allá de las narrativas amplias, es fundamental entender cómo se viven esas ideas en la práctica, en los recorridos concretos de los jóvenes.
- **La participación digital debe cuidarse tanto como la presencial.** Aunque la encuesta permitió ampliar el alcance, aprendimos que también es necesario diseñar estrategias de acompañamiento, lenguaje claro y tiempos adecuados para garantizar respuestas significativas. La virtualidad no reemplaza el vínculo, pero puede potenciarlo si se usa con intención.





a. Descripción de la ejecución

La cuarta fase del proceso tuvo como punto de partida un **rally narrativo llamado "Allá y Acá: Rompiendo moldes"**, que funcionó como un espacio de experimentación colectiva para explorar nuevas formas de relación entre jóvenes y organizaciones. Este rally se diseñó como una experiencia inmersiva, lúdica y reflexiva, con estaciones que abordaban distintos momentos del tránsito laboral: desde el reconocimiento de barreras hasta la identificación de oportunidades de colaboración. Esta actividad permitió consolidar aprendizajes previos, probar hipótesis sobre las narrativas identificadas y generar insumos claves para el diseño de una acción piloto.

A través de dinámicas participativas como la construcción de personajes, el análisis de casos reales de empresas, la representación de experiencias laborales y el trabajo en equipo, jóvenes y personas de organizaciones pudieron dialogar desde sus propios relatos y posiciones. El objetivo era que ambas partes reconocieran su rol dentro del ecosistema laboral y encontraran puntos en común para la cooperación. Este encuentro no solo permitió evidenciar los estereotipos y expectativas que pesan sobre los jóvenes, sino también **identificar actitudes, prácticas y factores que facilitan o bloquean la colaboración intergeneracional e intersectorial**.

El rally sirvió como un ejercicio previo fundamental para diseñar la **acción piloto**, ya que permi-

tió testear ideas, identificar enfoques efectivos y ajustar las narrativas que se buscaban movilizar. A partir de esta experiencia, el equipo construyó una propuesta más aterrizada, sensible a los contextos reales y alineada con los aprendizajes acumulados. **La fase 4 se convirtió así en un puente entre la investigación y la acción:** un momento de transición en el que se pasó del diagnóstico narrativo a la co-creación de soluciones posibles, donde las juventudes no son vistas como beneficiarias sino como aliadas en la transformación.

La acción piloto diseñada para esta fase se tituló "Allá y Acá: Cambiemos la mirada" y tuvo como propósito transformar las narrativas negativas que dificultan la colaboración entre jóvenes y organizaciones. **Inspirada en los aprendizajes del rally "Rompiendo moldes"**, esta experiencia inmersiva se desarrolló como un recorrido lúdico y participativo en el que ambas partes, jóvenes y representantes del sector privado, interactuaron para cuestionar creencias, compartir perspectivas y construir una narrativa común basada en el reconocimiento mutuo.

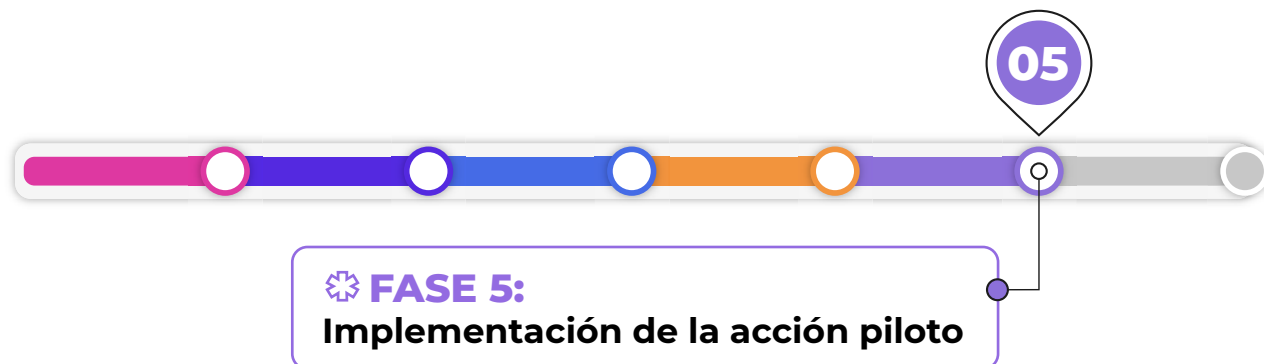
El espacio estuvo compuesto por distintas estaciones o momentos que guiaban a los participantes a través de una experiencia progresiva: desde identificar estereotipos y derribar barreras simbólicas, hasta crear mensajes positivos en conjunto. A través del juego con cartas, lupas y tableros, las personas fueron invitadas a ver *"entre líneas"* los imaginarios que suelen pasar desapercibidos, para luego resignificarlos con una mirada más

colaborativa. Este tipo de metodología buscó generar conexiones emocionales auténticas, rompiendo la rigidez que a veces imponen los roles institucionales.

Más que un simple ejercicio, esta fue una experiencia de co-creación simbólica y narrativa. Al finalizar el recorrido, se logró no solo sensibilizar a los participantes sobre los juicios que cargan unos sobre otros, sino también visibilizar el potencial de una relación más equitativa y transformadora entre juventudes y organizaciones. Con esto, la acción piloto se consolidó como un primer paso hacia relaciones laborales más humanas, donde ambas partes se reconocen como aliadas en la construcción de ciudades con más oportunidades.

b. Aprendizajes

- **Probar antes de implementar mejora la calidad de las intervenciones.** El rally fue clave para poner a prueba conceptos, formatos y herramientas. Sin esta etapa previa, la acción piloto habría carecido de elementos que fueron ajustados gracias al testeo. Aprendimos que el prototipado participativo ayuda a construir experiencias más coherentes, realistas y efectivas.
- **Diseñar experiencias con sentido no es lo mismo que hacer dinámicas entretenidas.** Una de las dificultades iniciales fue encontrar el equilibrio entre una experiencia atractiva y una reflexión profunda. En algunos momentos del rally, lo lúdico tomaba el protagonismo, pero no necesariamente se traducía en cuestionamientos narrativos. Aprendimos a reforzar la intención detrás de cada dinámica.
- **Los dispositivos simbólicos abren puertas, pero también requieren tiempo para ser decodificados.** El uso de elementos como cartas o lupas fue bien recibido, pero notamos que algunas personas no captaban su sentido de inmediato. Aprendimos que es necesario acompañar con buenas introducciones, preguntas detonantes y facilitación cuidadosa para que el mensaje llegue de forma clara.
- **Las narrativas no cambian sin relaciones reales, pero generar ese encuentro requiere cuidado.** Una de las tensiones más presentes fue la diferencia de lenguaje, expectativas, y poder, entre jóvenes y representantes de organizaciones. Aprendimos que estos espacios deben cuidarse mucho desde el diseño: generar confianza, neutralizar jerarquías simbólicas y crear condiciones de escucha más horizontal.
- **El tiempo siempre es un límite: no todo cabe en una sola experiencia.** Una dificultad importante fue querer abordar demasiados contenidos en un solo recorrido. Aprendimos que es mejor priorizar pocos mensajes y permitir que se profundicen, en lugar de sobrecargar la experiencia con muchas estaciones o temáticas.
- **Facilitar no es solo guiar actividades, es sostener el sentido.** El rol del equipo facilitador fue clave para que el espacio no se volviera superficial o simbólicamente plano. Aprendimos que es importante tener personas preparadas no solo en logística, sino en lectura emocional, manejo del grupo y acompañamiento narrativo.
- **Alinear a los actores institucionales con el enfoque narrativo lleva tiempo.** Una tensión constante fue que no todos los actores participantes estaban familiarizados con el enfoque de cambio narrativo. En algunos casos, las expectativas eran más funcionales o asistencialistas. Aprendimos que parte del trabajo es también sensibilizar a esos actores antes de sumarlos al espacio.



a. Descripción de la ejecución

La quinta fase del proceso estuvo centrada en la implementación en campo del piloto narrativo **“Allá y Acá: Cambiemos la mirada”**, una experiencia lúdica e inmersiva que reunió a jóvenes y representantes de empresas para repensar, desde sus vivencias, las barreras que dificultan su relación. La actividad se realizó en un espacio dispuesto como un recorrido simbólico, donde los participantes se dividieron en duplas y fueron avanzando por estaciones que los invitaban a observar, sentir, conversar y co-crear. A lo largo de la jornada, se vivió una interacción cercana, horizontal y, en muchos casos, emocional, en la que tanto jóvenes como empleadores compartieron sus percepciones, incomodidades y aprendizajes.

Cada estación del recorrido tenía una intención clara: **hacer visible lo que normalmente no se dice**. Con cartas narrativas, tableros de creencias, lupas simbólicas y espacios para escribir y dibujar, se activaron conversaciones sobre estigmas, exigencias poco realistas, miedos mutuos y también sobre el deseo compartido de colaborar. Los jóvenes pudieron expresar lo que sienten que se espera de ellos, mientras las organizaciones pusieron sobre la mesa sus propias tensiones y expectativas. Se vivieron momentos de incomodidad, pero también de reconocimiento mutuo y empatía, lo cual permitió que se rompieran algunos de los “moldes” que históricamente han marcado la relación entre juventudes y mundo laboral.

Más allá del formato o las herramientas, **lo más valioso de esta fase fue la posibilidad de vivir el cambio narrativo en tiempo real**. Los participantes no solo hablaron sobre narrativas, sino que las encarnaron, las pusieron en juego y, en algunos casos, las transformaron. La experiencia dejó en evidencia que cuando se crean las condiciones adecuadas, seguras, simbólicamente potentes y emocionalmente sostenidas, es posible que surjan nuevas formas de mirarse, escucharse y construir vínculos. Esta implementación fue el corazón del proceso: **un ejercicio vivo de transformación cultural en pequeño formato, con potencial de escalarse y replicarse en distintos contextos**.

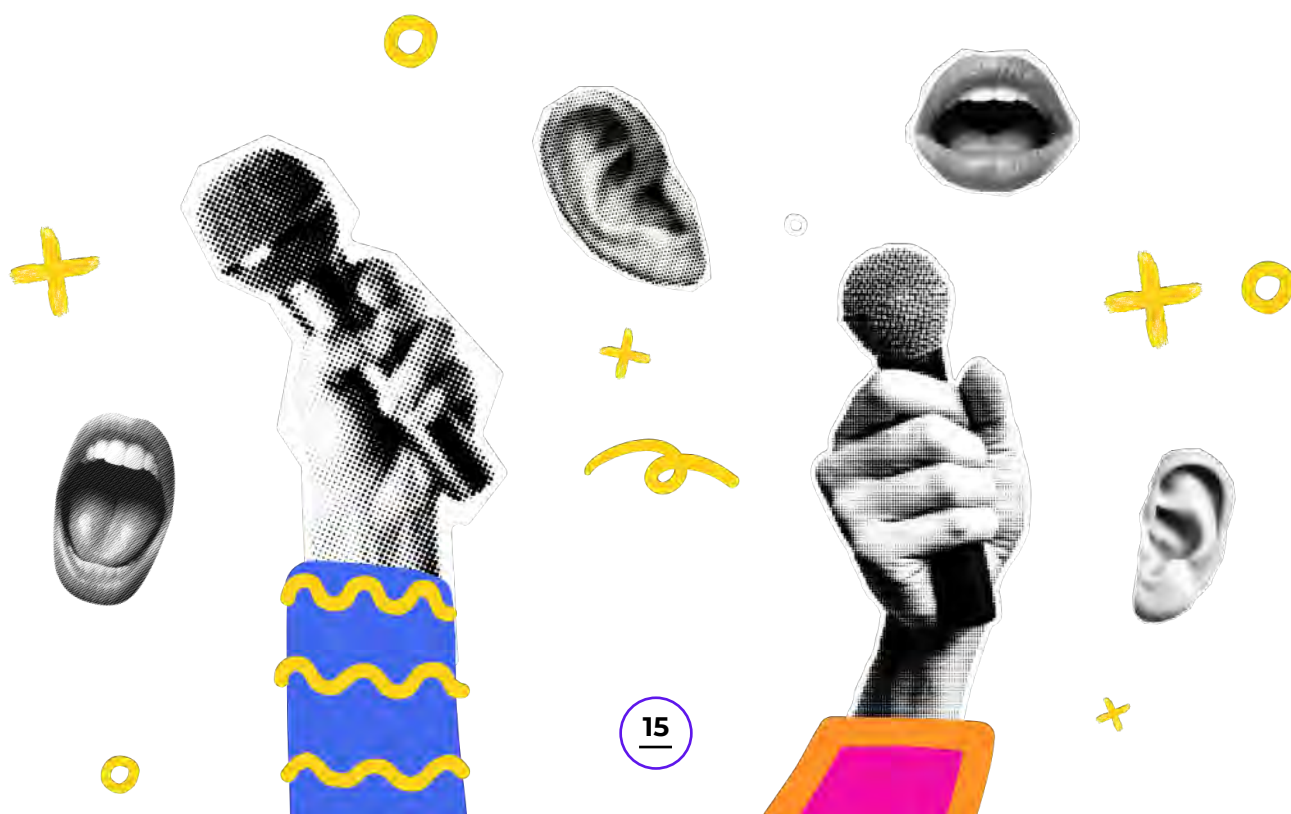
b. Aprendizajes

- **El encuentro real transforma más que cualquier discurso.** Durante la experiencia, vimos que lo que más impactó no fueron los contenidos o las herramientas en sí, sino el encuentro directo entre jóvenes y representantes de empresas. Escucharse cara a cara, sin intermediarios, permitió derribar barreras simbólicas que suelen mantenerse cuando solo se habla sobre el otro.
- **Las narrativas se encarnan: solo cambian cuando se sienten.** Una cosa es hablar de ses-

gos, y otra muy distinta es vivir una dinámica donde esos sesgos se hacen evidentes a través de la interacción. Aprendimos que el cambio narrativo no ocurre solo desde la razón; necesita activarse también desde el cuerpo, las emociones y la experiencia compartida.

- **No todas las personas están listas para cuestionar sus moldes, y eso está bien.** Durante el piloto, algunos participantes se sintieron incómodos, frustrados o a la defensiva. Aprendimos que el cambio no siempre es inmediato, y que generar pequeñas grietas ya es un avance. La incomodidad es parte del proceso si se sostiene desde el cuidado y el respeto.
- **Las herramientas lúdicas deben tener un propósito claro para evitar banalizar el mensaje.** Si bien el formato fue bien recibido, notamos que lo simbólico o lúdico pierde fuerza si no se conecta explícitamente con las reflexiones que queremos movilizar. Aprendimos que cada dinámica debe estar cuidadosamente guiada para que no se convierta en un simple juego sin profundidad.

- **Las juventudes quieren espacios donde puedan hablar sin ser juzgadas ni corregidas.** En la experiencia, muchos jóvenes agradecieron tener un espacio donde sus voces no fueran invalidadas ni evaluadas. Aprendimos que el verdadero reconocimiento empieza por escuchar sin intentar encajar lo que se dice en marcos institucionales o adultocéntricos.
- **Los cambios más importantes no siempre se ven en el momento.** Algunas transformaciones narrativas empezaron a evidenciarse días después del piloto, en comentarios posteriores o mensajes espontáneos de los participantes. Aprendimos que sembrar preguntas puede ser más potente que imponer respuestas inmediatas.
- **Facilitar estos espacios requiere preparación emocional, no solo técnica.** El equipo que acompañó el recorrido tuvo que sostener silencios, incomodidades, momentos de vulnerabilidad y también de mucha emoción. Aprendimos que facilitar no es solo saber qué decir, sino estar presente con empatía, flexibilidad y capacidad de contención.



06



FASE 5:

Medición y transferencia de conocimiento

a.

Descripción de la ejecución

La sexta y última fase del proceso estuvo dedicada a medir los efectos del piloto narrativo, con el objetivo de identificar si hubo transformaciones en sus percepciones, emociones o creencias. Esta medición no se enfocó solo en resultados cuantitativos tradicionales, sino en capturar indicios de cambio narrativo: pequeñas grietas en los discursos, nuevas formas de nombrar lo que antes se daba por sentado, o gestos que revelaban un cambio de mirada. Para hacerlo, se diseñaron herramientas cualitativas y comparativas que evaluaron las respuestas antes y después del recorrido inmersivo.

La estrategia de medición incluyó preguntas abiertas, escalas de percepción, análisis de lenguaje y observación del comportamiento durante la experiencia. En el caso de los jóvenes, se evaluaron aspectos como la autoimagen, la percepción de su lugar en el ecosistema laboral y los mensajes que sentían recibir de su entorno. En el caso de los representantes de empresas, se exploró cómo veían a las juventudes antes del piloto, y si después del recorrido reconocían nuevas formas de relación, colaboración o comprensión. También se analizaron elementos no dichos: gestos, silencios y emociones que surgieron en los espacios compartidos.

Esta fase mostró que el dispositivo tuvo un impacto significativo, especialmente en la forma en que los participantes nombran, sienten y se posicionan

frente al otro. Si bien no se trata de transformaciones profundas de largo plazo, sí se evidenció un cambio en el tono, en la apertura al diálogo y en el reconocimiento de los propios sesgos. La medición no buscó “probar” que todo cambió, sino capturar señales de que algo empezó a moverse. Con esto, se cierra el ciclo del piloto con evidencia valiosa para ajustar, replicar y escalar experiencias similares en el futuro, siempre reconociendo que el cambio narrativo es un proceso lento, progresivo y profundamente humano.

b.

Aprendizajes

- **Medir el cambio narrativo es posible, pero requiere cambiar el chip sobre qué es “evidencia”.** Esta fase nos enseñó que no todo se puede medir con números. Las señales de transformación muchas veces aparecen en la forma en que alguien cuenta su historia, en un gesto, o en el uso de nuevas palabras. Aprendimos a valorar lo cualitativo como una forma válida y profunda de evidencia.
- **El cambio narrativo no siempre se dice: a veces se nota en lo que no se dice.** Observamos que muchas transformaciones se manifestaron en silencios, pausas o miradas entre participantes. Aprendimos a leer esas señales con atención, y a no forzar respuestas explícitas cuando lo importante estaba en el clima emocional que se generaba.

- **Hacer preguntas distintas permite respuestas distintas.** Al salirnos de las preguntas típicas de satisfacción o impacto, y enfocarnos en emociones, creencias o percepciones, obtuvimos respuestas más honestas y reveladoras. Aprendimos que medir cambio narrativo requiere preguntas más abiertas, cuidadosas y bien intencionadas.
- **La comparación entre antes y después funciona mejor cuando hay confianza.** Notamos que las personas se abren más si sienten que el espacio es seguro y que su voz será respetada. Aprendimos que la medición no es solo una herramienta técnica, sino también relacional: se construye desde el vínculo con los participantes.
- **El impacto narrativo no es inmediato, pero sí deja huella.** Aunque algunos cambios no se expresaron en el momento, después del piloto varios participantes compartieron reflexiones que mostraban un cambio de perspectiva. Aprendimos que medir en caliente es útil, pero que muchas señales aparecerán con el tiempo.
- **Observar también es medir.** La observación atenta durante la experiencia, cómo las personas reaccionaban, cómo se miraban, qué emociones aparecían, nos dio información valiosa. Aprendimos que registrar lo que pasa en el espacio es parte fundamental de cualquier evaluación narrativa.
- **Necesitamos seguir afinando cómo traducimos lo simbólico a hallazgos útiles.** Una dificultad fue cómo organizar y comunicar los aprendizajes simbólicos de manera clara para otros públicos. Aprendimos que todavía es un reto convertir lo cualitativo en insumos comprensibles sin perder su riqueza. Es un aprendizaje abierto que seguimos construyendo.





ACCIONES *cumplidas*





1 herramienta de investigación análoga

a. Descripción



1. Juego de rol

El juego de rol fue una de las herramientas centrales del diagnóstico narrativo, **diseñada para activar la dimensión emocional del relato y explorar cómo jóvenes y representantes de empresas viven situaciones asociadas al tránsito laboral.** A través de escenas ficticias pero realistas, los participantes representaron momentos de búsqueda de empleo, entrevistas, rechazos, juicios y expectativas. Se trató de un ejercicio profundamente empático, en el que afloraron experiencias personales que muchas veces no emergen en espacios más racionales o estructurados.



2. Mapas de experiencia de usuario

Los mapas de experiencia se implementaron como una **estrategia para reconstruir las trayectorias de jóvenes en su camino hacia el empleo, desde una mirada narrativa y situada.** Los participantes identificaban momentos clave de su recorrido (*inicio, obstáculos, puntos de quiebre, apoyos, logros*) y los asociaban con emociones y creencias que surgían en cada etapa. Esta herramienta permitió visualizar cómo se encadenan las barreras simbólicas, emocionales e institucionales, y puso en evidencia los puntos críticos donde se concentran mayores tensiones. Los mapas también facilitaron conversaciones colectivas sobre lo que se espera de los jóvenes y las empresas, y cómo se siente cada grupo en ese tránsito.

b. Aprendizajes

- **Lo análogo permite acceder a capas emocionales que lo digital no alcanza.** El uso de papel, dibujo, movimiento y representación simbólica facilitó una apertura emocional genuina. Aprendimos que el cuerpo y lo tangible permiten expresar lo que muchas veces no se logra decir con palabras.
- **No se trata solo de lo que se dice, sino de cómo se vive.** En el juego de rol, fue tan importante el diálogo como los gestos, silencios o reacciones físicas. Aprendimos a leer narrativas encarnadas, y no solo discursivas.
- **La representación simbólica ayuda a tomar distancia para hablar de lo personal.** El hecho de “actuar” o “dibujar” permitió que los jóvenes compartieran vivencias difíciles sin sentirse expuestos. Aprendimos que la metáfora y la ficción pueden ser potentes aliadas para el relato auténtico.
- **Estas herramientas requieren tiempos amplios y acompañamiento cuidadoso.** Para que el juego de rol y los mapas funcionen como espacio de reflexión y no solo como actividad, es fundamental cuidar los tiempos, el ritmo y la contención emocional. Aprendimos que el rol de quien facilita es clave para sostener la profundidad.

- **El registro visual amplifica la potencia de lo narrado.** Documentar estas herramientas a través de fotos, esquemas o frases destacadas per-

mitió compartir los hallazgos de manera más poderosa. Aprendimos que lo visual puede ser un puente entre la experiencia y el análisis.



1 herramienta de investigación digital

a. Descripción



1. Árboles semánticos

Los árboles semánticos fueron utilizados como una **herramienta de escucha digital, aplicada al análisis de contenido en medios de comunicación y redes sociales**. Esta metodología permitió rastrear cómo circulan ciertas palabras clave, como “juventud”, “empleabilidad”, “trabajo”, “mérito”, en el discurso público. A partir de esta exploración, se construyeron mapas de sentido que muestran las asociaciones más frecuentes, los juicios implícitos, los tonos emocionales y los marcos narrativos que predominan en el entorno digital e informativo. Esta herramienta permitió identificar qué tipo de relatos están siendo amplificados socialmente y cómo esos relatos pueden reforzar estigmas o abrir posibilidades.



2. Encuesta virtual

La encuesta virtual fue una herramienta de recolección abierta al público de percepciones; diseñada con **preguntas abiertas y cerradas para captar emociones, creencias, experiencias y mensajes que las juventudes reciben sobre su lugar en el mundo laboral**. La encuesta estuvo disponible de manera accesible en línea, y fue difundida por redes sociales, organizaciones aliadas y medios digitales. Esta herramienta permitió llegar a jóvenes de diversos contextos, recoger información sensible de manera anónima y construir una base de datos que complementó lo vivido en las experiencias presenciales. Las respuestas fueron analizadas para identificar patrones narrativos, tensiones frecuentes y emociones asociadas al tránsito laboral.

b. Aprendizajes

- **Los discursos que circulan en medios y redes moldean las creencias colectivas.** Aprendimos que lo que se repite en los medios no solo in-

forma: también forma. Los árboles semánticos revelaron que ciertos discursos sobre juventud, como el énfasis en la falta de experiencia o la

exaltación del mérito individual, terminan configurando una percepción pública que influye en decisiones reales.

- **La escucha digital permite mapear el clima narrativo de una sociedad.** A través del análisis de medios y redes, se pudo detectar qué imaginarios están en disputa, cuáles se están fortaleciendo y cuáles están siendo invisibilizados. Aprendimos que esta herramienta es clave para anticipar resistencias o alianzas posibles en procesos de cambio.
- **El lenguaje mediático refuerza sesgos incluso sin intención.** Muchas de las narrativas

identificadas no eran abiertamente negativas, pero sostenían ideas como “los jóvenes no están listos” o “hay que enseñarles a adaptarse al mercado”. Aprendimos que la forma en que se enmarcan los temas también es una forma de exclusión simbólica.

- **Es clave leer no solo qué se dice, sino quién lo dice y desde dónde.** El análisis de medios mostró que muchas de las narrativas dominantes sobre juventud provienen de voces adultas, institucionales o desde el mercado. Aprendimos que el silencio de las juventudes en estos espacios también es una narrativa en sí misma.



1 acción piloto en Barranquilla

a. Descripción

En Barranquilla, el piloto se llevó a cabo con la participación de jóvenes vinculados a procesos sociales y comunitarios, así como con representantes de empresas interesadas en explorar nuevas formas de relacionamiento con juventudes. La jornada se caracterizó por una alta participación, una disposición emocional abierta y una atmósfera cálida que favoreció el intercambio genuino. Los participantes se involucraron activamente con las estaciones del recorrido, compartiendo experiencias personales, inquietudes y propuestas de cambio.

Hallazgos:

- 01 Las emociones tuvieron un rol protagónico: aparecieron con fuerza sentimientos como frustración, esperanza, miedo y deseo de reconocimiento.
- 02 Se evidenció una narrativa de juventud profundamente marcada por la precariedad, pero también por la creatividad y la resistencia.
- 03 Hubo mayor apertura a cuestionar los roles tradicionales de empleador-empleado y se construyeron propuestas colaborativas para transformar esos vínculos.
- 04 El piloto reveló que el cambio narrativo se potencia cuando hay confianza relacional, incluso entre personas que no se conocían previamente.

- 05 Las empresas mostraron receptividad, aunque con dudas sobre cómo llevar estas reflexiones a sus entornos laborales cotidianos.

b. Aprendizajes

- **El vínculo emocional es un catalizador para el cambio narrativo.** En Barranquilla, el nivel de apertura afectiva de los participantes permitió que se generaran conversaciones profundas en poco tiempo. Aprendimos que cuando hay calidez y confianza, las personas se atreven a compartir no solo ideas, sino vivencias personales que movilizan más.
- **La participación activa no depende de lo técnico, sino del cuidado del espacio.** A pesar de tener menos estructura formal que en otros contextos, el piloto funcionó muy bien gracias al acompañamiento cercano y al diseño sensible del recorrido. Aprendimos que el tono emocional del espacio tiene tanto peso como los contenidos.
- **Las juventudes están listas para construir, si las empresas están dispuestas a escuchar.** Vimos que los jóvenes no se posicionaron solo desde la queja, sino que ofrecieron ideas, soluciones y ganas de cooperar. Aprendimos que muchas veces lo que bloquea el diálogo no es la disposición juvenil, sino la rigidez de los marcos empresariales.
- **Las organizaciones necesitan más acompañamiento para pasar de la emoción a la acción.** Si bien las empresas presentes mostraron empatía y receptividad, también manifestaron dudas sobre qué hacer con lo vivido. Aprendimos que es clave ofrecer guías, herramientas o rutas de acción post-experiencia.





1 acción piloto en Bogotá

a. Descripción

En Bogotá, el piloto se desarrolló con la participación de jóvenes de diferentes trayectorias (académicas, comunitarias, laborales) y con representantes de organizaciones del sector privado y social. A diferencia de Barranquilla, el espacio fue más contenido, con una participación inicialmente más analítica y observadora, ya que se desarrolló en la recepción de un edificio donde dependíamos del tráfico de personas. Sin embargo, a medida que avanzaba el recorrido, se fueron abriendo espacios de conversación y crítica, especialmente en torno a las exigencias del mercado laboral y la falta de escucha real hacia los jóvenes.

Hallazgos:

- 01 Emergieron tensiones más marcadas entre los discursos institucionales y las experiencias juveniles. Las juventudes expresaron sentirse constantemente medidas y juzgadas por estándares que no consideran su realidad.
- 02 Las dinámicas permitieron visibilizar cómo las expectativas sobre el “buen joven” o el “joven exitoso” operan como barreras simbólicas de acceso.
- 03 Hubo una fuerte necesidad de reconocimiento: los jóvenes no pedían favores, sino ser escuchados desde la igualdad.
- 04 Las organizaciones participantes mostraron interés, pero también preocupación por cómo traducir lo narrativo a estrategias prácticas de cambio interno.
- 05 El piloto en Bogotá permitió afinar preguntas para futuras activaciones: *¿cómo sostenemos estos espacios más allá del momento simbólico? ¿cómo involucramos a quienes aún se resisten a cuestionar sus moldes?*

b. Aprendizajes

- **Las tensiones simbólicas deben ser nombradas para poder transformarse.** En Bogotá emergieron con más fuerza los malestares juveniles frente a la mirada institucional. Aprendimos que no basta con crear espacios de escucha: es necesario habilitar la incomodidad y sostener el conflicto simbólico como parte del proceso.
- **El lenguaje de las organizaciones puede ser una barrera invisible.** Se evidenció que, aunque haya intención de diálogo, muchas veces los términos y formas de comunicación de las empresas siguen siendo adultocéntricos o descontextualizados. Aprendimos que revisar cómo se habla es parte del cambio.
- **El silencio también es una narrativa.** Algunas juventudes no participaron activamente al inicio, pero sus gestos, miradas o frases breves decían mucho. Aprendimos a leer el no dicho como un insumo valioso, y a no forzar la participación desde lo explícito.
- **Los procesos narrativos necesitan continuidad para no diluirse.** Bogotá nos mostró que,

en contextos más institucionalizados, este tipo de experiencias deben insertarse dentro de procesos más largos para que tengan impac-

to real. Aprendimos que un solo evento puede abrir puertas, pero no garantiza transformación si no se sigue cultivando el vínculo.



1 herramienta de medición previa a la acción piloto

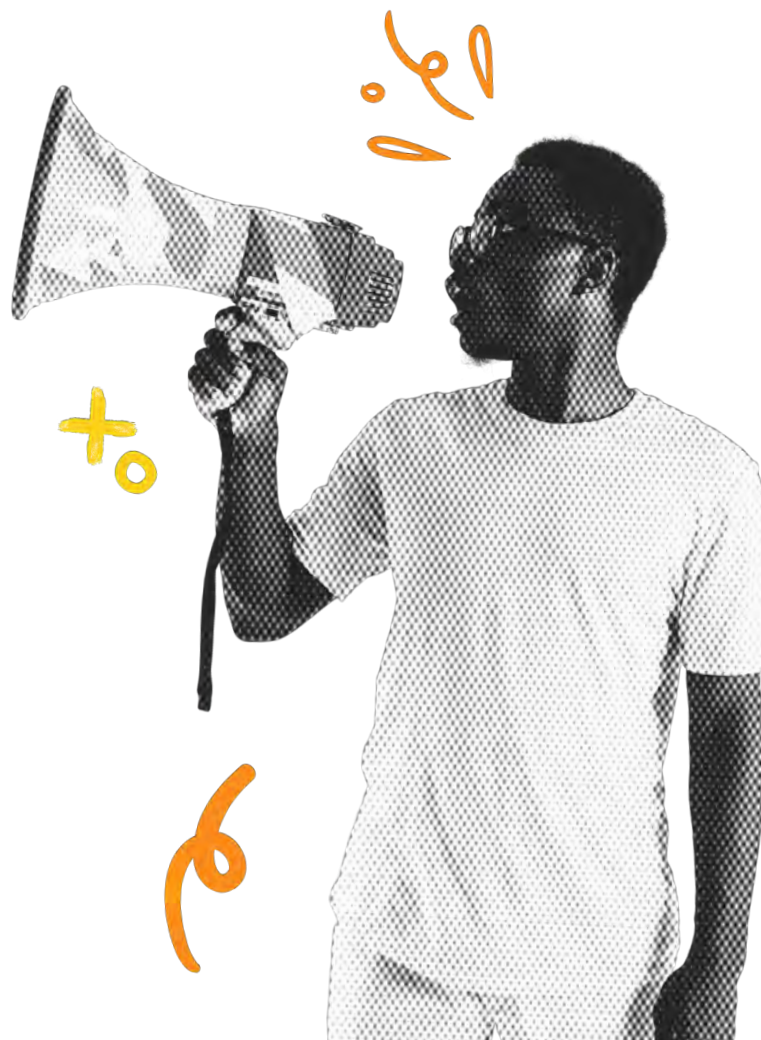
a. Descripción

Previo a la implementación del recorrido inmersivo, se aplicaron herramientas de medición diseñadas para establecer un punto de partida narrativo. El objetivo era captar las percepciones, emociones, creencias y expectativas que los participantes, tanto jóvenes como representantes de empresas, tenían en relación con temas como empleabilidad, juventud, colaboración intergeneracional y confianza.

Entre las herramientas utilizadas se incluyeron:

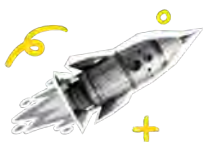
- **Preguntas abiertas y escalas de percepción** sobre cómo se ven a sí mismos (en el caso de los jóvenes), cómo creen que los ven otros, y cómo perciben su papel dentro del ecosistema laboral.
- **Ejercicios breves de asociación de ideas**, enfocados en detectar palabras, imágenes o frases que vinieran a la mente ante conceptos clave como “trabajo”, “mérito”, “juventud” o “futuro”.
- **Microencuestas diagnósticas**, en algunos casos de manera digital y en otros por medio de papel o dispositivos físicos (como tarjetas), para facilitar la participación espontánea antes de iniciar el recorrido.

Estas herramientas permitieron construir un mapa inicial del clima narrativo con el que llegaban los participantes. No se buscaba medir conocimiento técnico, sino capturar la carga simbólica y emocional que traían frente a los temas centrales del piloto.



b. Aprendizajes

- **El lenguaje con el que preguntamos ya activa una narrativa.** Aprendimos que incluso las preguntas de diagnóstico pueden reforzar estigmas si no se formulan con cuidado. Formular desde la escucha y no desde el juicio es clave para captar percepciones reales sin imponer un marco.
- **Las percepciones previas son profundas, y muchas veces contradictorias.** Los participantes llegaron con ideas muy instaladas sobre “cómo son los jóvenes” o “cómo funcionan las empresas”. Aprendimos que la medición inicial es útil para detectar esas tensiones antes de que contaminen el espacio de encuentro.
- **Recoger lo simbólico requiere formatos flexibles.** Usar tarjetas, asociaciones espontáneas o frases breves fue más efectivo que cuestionarios largos. Aprendimos que la espontaneidad da acceso a narrativas más crudas y auténticas.
- **La medición inicial también prepara emocionalmente.** Hacer estas preguntas antes del recorrido ayudó a que los participantes comenzaran a conectar con sus propias creencias. Aprendimos que medir antes no solo sirve para comparar, sino también para “calentar” la experiencia desde adentro.



1 herramienta de medición posterior a la acción piloto

a. Descripción

Una vez finalizada la experiencia, se aplicaron herramientas de medición centradas en detectar señales de transformación narrativa, tanto a nivel discursivo como emocional. El enfoque no fue comprobar resultados absolutos, sino identificar si algo había comenzado a moverse en la forma en que los participantes pensaban, sentían o hablaban sobre los temas tratados.

Entre las estrategias usadas se incluyeron:

- **Preguntas comparativas antes/después,** para identificar cambios en percepción sobre la relación con el otro grupo (por ejemplo, cómo ven a los jóvenes o cómo se sienten frente al mundo laboral).
- **Registros escritos de cierre,** donde se invitaba a los participantes a escribir una palabra, frase o reflexión que resumiera lo que se llevaban de la experiencia.
- **Observación cualitativa durante el recorrido,** donde el equipo facilitador tomó nota de emociones, gestos, momentos de silencio, risas, dudas o frases espontáneas que marcaran puntos de giro en la experiencia.
- **Registro fotográfico y de materiales producidos,** como tableros, mapas y cartas completadas, que dieron pistas sobre los cambios en los relatos y actitudes.

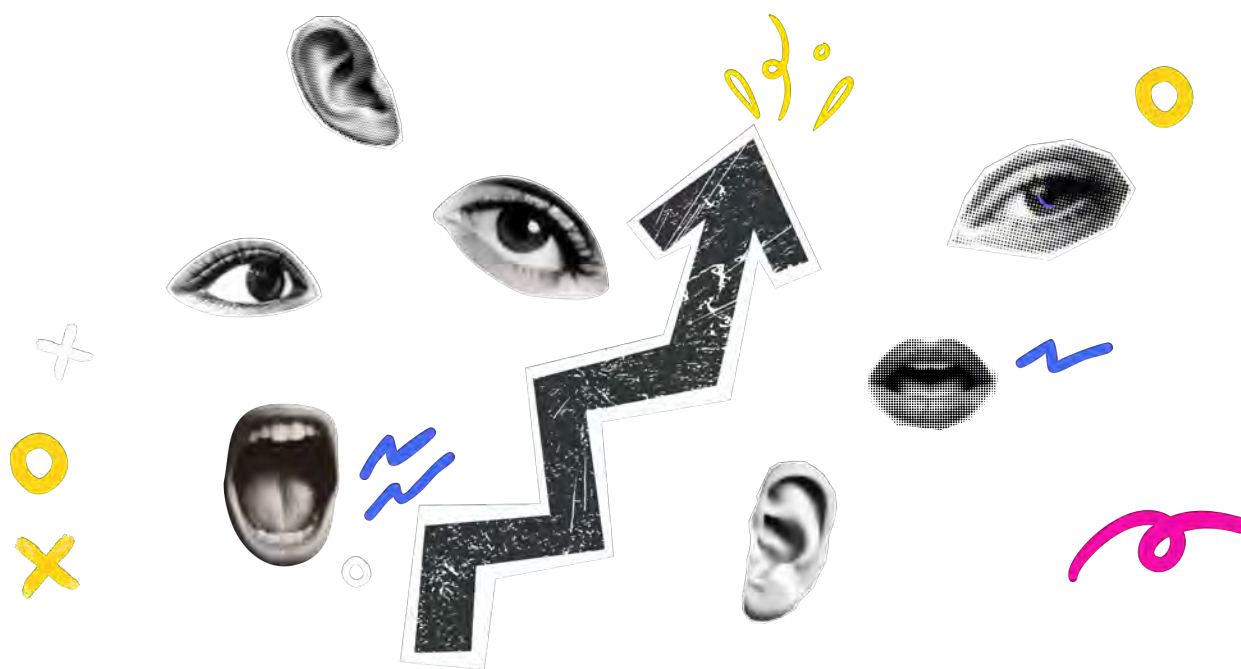
Esta medición posterior permitió recoger evidencia de cambios sutiles pero significativos, como el uso de nuevas palabras, el reconocimiento de sesgos, o una mayor disposición al diálogo. También ayudó a detectar qué aspectos de la experiencia movilizaron más, y cuáles requieren ajustes en futuras versiones.

b. Aprendizajes

- **El cambio narrativo es más evidente en lo cualitativo que en lo cuantitativo.** Aprendimos que las transformaciones más potentes aparecieron en palabras, gestos y reflexiones escritas, no tanto en escalas numéricas. Lo narrativo necesita otro tipo de medición.
- **Las emociones son indicadores válidos de transformación.** Muchas de las señales de cambio se expresaron en frases como “me conmovió”, “nunca lo había pensado así”, o incluso

en silencios prolongados. Aprendimos que lo emocional también es evidencia.

- **El cierre necesita estructura para no diluir el aprendizaje.** Cuando hubo tiempo y guía clara para las preguntas finales, los relatos de cierre fueron potentes. Aprendimos que no basta con terminar bien la experiencia: también hay que terminar bien la reflexión.
- **Observar es parte de medir.** Los registros de lo que sucedió en el espacio, quién se acercó a quién, quién cambió de tono, qué materiales fueron más usados, nos dieron pistas clave. Aprendimos a confiar en lo que el cuerpo y la dinámica dicen, más allá de los formularios.
- **La transformación no siempre es explícita ni inmediata.** En algunos casos, lo más importante no se dijo ahí mismo, sino que llegó después. Aprendimos a no forzar respuestas inmediatas y a respetar el ritmo del cambio narrativo.





10 HIPÓTESIS

*de asomos de
cambio testeados*



Hipótesis narrativa inicial	Asomos de cambio narrativo observados
1. “Los jóvenes no están preparados para el mundo laboral.”	Jóvenes mostraron trayectorias complejas que evidencian preparación no convencional (<i>autodidactismo, experiencias comunitarias, informalidad productiva</i>). Se reconocieron como agentes activos y no solo receptores pasivos de oportunidades.
2. “A los jóvenes no les interesa trabajar.”	Se reveló una fuerte disposición al trabajo, pero con condiciones : quieren empleos dignos, sentidos, y que reconozcan su valor. Lo que rechazan no es el trabajo en sí, sino las dinámicas de precarización y exigencia desmedida.
3. “El mérito lo es todo: quien se esfuerza, lo logra.”	Esta idea fue fuertemente cuestionada tanto por jóvenes como por algunas personas del sector empresarial. Apareció un discurso emergente que reconoce las desigualdades estructurales y la necesidad de hablar de privilegios, no solo de esfuerzo.
4. “Los jóvenes no saben comunicarse bien.”	Las dinámicas del piloto mostraron que sí saben comunicarse, pero usan códigos distintos . El problema no es de capacidad, sino de traducción generacional y apertura a otras formas de lenguaje (emocional, visual, informal).
5. “Las empresas quieren ayudar a los jóvenes, pero ellos no responden.”	Se reveló que muchas empresas tienen interés genuino , pero sus mecanismos de acercamiento no son pertinentes ni empáticos. El piloto mostró que, cuando el diálogo se da en igualdad, los jóvenes sí responden con compromiso.
6. “La juventud es una etapa de paso, no saben lo que quieren.”	A lo largo del proceso, se visibilizó que los jóvenes tienen posturas claras sobre su lugar en el mundo, sus demandas y formas de organización. La juventud fue asumida como una voz política y generacional legítima.
7. “Las narrativas no se pueden cambiar, ya están dadas.”	El dispositivo inmersivo y las herramientas narrativas demostraron que, al vivir experiencias simbólicas y emocionales, las personas sí pueden reconfigurar sus ideas . Cambiar la mirada es posible cuando se da en un entorno cuidado.
8. “Las barreras al empleo son solo técnicas o educativas.”	El diagnóstico reveló que muchas de las barreras son simbólicas : prejuicios, estigmas, falta de reconocimiento o expectativas idealizadas. Esta dimensión narrativa empezó a ser reconocida por los actores del ecosistema.
9. “Lo que sienten los jóvenes no es tan relevante para las soluciones.”	A lo largo del proceso, especialmente en el piloto, se confirmó que el cambio empieza cuando se toman en serio las emociones, frustraciones y aspiraciones de los jóvenes. Las emociones pasaron de ser vistas como “queja” a ser vistas como brújula.
10. “Los espacios participativos son útiles, pero poco transformadores.”	La experiencia del piloto mostró que cundo el espacio está bien diseñado, puede producir transformaciones reales en la forma de mirar, vincularse y nombrar al otro. La horizontalidad, el juego y el cuidado fueron claves para lograrlo.



LECCIONES APRENDIDAS



1. Sesgos, errores o conflictos del proceso

Esta medición posterior permitió recoger evidencia de cambios sutiles pero significativos, como el uso de nuevas palabras, el reconocimiento de sesgos, o una mayor disposición al diálogo. También ayudó a detectar qué aspectos de la experiencia movilizaron más, y cuáles requieren ajustes en futuras versiones.

01

Tendencia a validar lo emocional sin traducirlo en acción concreta. En algunos momentos, se privilegió tanto lo simbólico y lo emocional que faltaron pasos claros para conectar esas experiencias con procesos estructurales o decisiones prácticas. El riesgo fue que algunos actores sintieran que *“fue bonito, pero no saben qué hacer con eso”*.

02

Subrepresentación de voces divergentes o críticas. A pesar del esfuerzo por la diversidad, es posible que algunas juventudes o actores empresariales con posturas menos afines al enfoque del proyecto no se sintieran convocados o se autorregularan. Esto podría haber limitado la riqueza del conflicto narrativo real.

03

Idealización de la figura del joven como agente de cambio. El equipo, por su convicción ética y política, puede haber caído en una narrativa excesivamente esperanzadora sobre los jóvenes, dejando poco espacio para matices como la apatía, el desencanto o el daño estructural. Eso puede invisibilizar experiencias de frustración legítima.

04

Enfoque más profundo en el relato de los jóvenes que en el de las empresas. La escucha activa y narrativa se concentró en gran parte en las juventudes, lo cual fue valioso, pero pudo haber dejado menos explorado el universo simbólico de las empresas: sus miedos, tensiones internas o contradicciones discursivas.

05

Diseños metodológicos que requerían mucha contención emocional. Las herramientas aplicadas (especialmente las análogas) implicaban exposición emocional fuerte. El equipo facilitador pudo haber subestimado el desgaste o no prever totalmente los efectos que esas dinámicas tendrían en los participantes y en ellos mismos.

06

Dificultades para traducir hallazgos narrativos en insumos “útiles” para actores institucionales. Aunque se produjeron hallazgos potentes, es posible que parte de ellos resultaran poco “accionables” o difíciles de leer desde marcos más tradicionales. Faltó quizás una traducción más estratégica al momento de comunicar lo valioso de este proceso en el marco de otras acciones como la construcción de políticas, programas o decisiones.

07

Limitada capacidad para dar continuidad a los vínculos creados. Muchos de los espacios generaron relaciones potentes y expectativas altas. Sin embargo, por tiempos o recursos, no siempre fue posible hacer seguimiento o construir procesos sostenidos con los participantes. Esto puede haber generado frustración o sensación de cierre abrupto.

08

Sesgo de afinidad ideológica dentro del equipo. Al compartir convicciones similares, el equipo pudo haber reforzado ciertas ideas sin cuestionarlas internamente. Esto a veces limita la capacidad de anticipar críticas externas o de ver los puntos ciegos del enfoque narrativo.

09

Riesgo de confundir conmoción con transformación. Algunas experiencias generaron alto impacto emocional en el momento, pero eso no garantiza un cambio narrativo sostenido. El equipo pudo haber sobreestimado el efecto inmediato sin medir suficientemente la permanencia del cambio.

10

Expectativas desbalanceadas entre lo metodológico y lo operativo. El desarrollo metodológico fue muy sólido y creativo, pero pudo haber absorbido energías que debieron distribuirse también en la gestión de aliados, convocatorias o sostenibilidad. Esto pudo generar tensiones internas o desgaste en la implementación.

2. Aprendizajes finales y recomendaciones para futuras implementaciones

Después de atravesar todas las fases del proceso, desde la investigación narrativa hasta la activación del piloto y su medición, quedan aprendizajes valiosos que pueden servir de guía para otras experiencias que busquen transformar imaginarios sociales a través de lo simbólico, lo emocional y lo colectivo. Estas recomendaciones no son recetas, pero sí brújulas construidas desde la práctica.

01

Escuchar antes de diseñar. Todo proceso narrativo debe partir de una escucha profunda del territorio, los actores y sus tensiones. Las herramientas que se usen deben adaptarse a lo que emerge, no a lo que se esperaba encontrar.

02

Combinar emoción y estructura. Lo simbólico conmueve, pero también necesita sostén. Los espacios de participación deben cuidar tanto la experiencia afectiva como la contención metodológica y logística. Diseñar con rigor es parte de cuidar.

03

No apresurar la transformación. El cambio narrativo no es inmediato ni total. Las pequeñas grietas, los gestos, las frases nuevas o los silencios incómodos también son avances. Hay que saber leer esos indicios y no forzar la evidencia.

04

Lo análogo y lo digital deben dialogar. Las herramientas digitales amplían el alcance y facilitan el análisis, pero lo análogo permite profundidad, cuerpo y relación. La clave está en integrarlas con sentido, no en oponerlas.

05

Medir no es reducir: es interpretar. Evaluar cambios narrativos implica leer matices, emociones, contradicciones. Requiere más interpretación que conteo. Y más sensibilidad que control.

06

Involucrar a quienes toman decisiones desde el comienzo. Para que lo simbólico tenga eco, es clave que quienes toman decisiones participen del proceso, no solo lo observen. Estar en el espacio cambia más que leer el informe.

07 Cuidar al equipo que cuida. Facilitar procesos emocionales y simbólicos exige una carga afectiva considerable. Acompañar al equipo, hacer pausas, reflexionar internamente y distribuir el cuidado también es parte del trabajo.

08 Asumir el conflicto como parte del camino. El trabajo narrativo genera tensiones: entre actores, entre verdades, incluso dentro del equipo. No hay que evitarlas, sino reconocerlas y convertirlas en parte del aprendizaje colectivo.

09 Documentar para compartir, no solo para archivar. Registrar el proceso (con fotos, frases, esquemas, relatos) permite que la experiencia se vuelva conocimiento compartido. Lo vivido también puede convertirse en insumo para otros.

10 Confiar en que las personas pueden cambiar de mirada. Aunque parezca ingenuo, el proceso mostró que sí es posible transformar ideas arraigadas cuando se dan las condiciones adecuadas. Diseñar esas condiciones es, en sí mismo, una apuesta política y ética.



#JÓVENESCONPOTENCIAL

GLOBAL OPPORTUNITY
YOUTH NETWORK: BOGOTÁ
EL FUTURO ES JOVEN
aspen institute

www.goynbogota.com

