



**Universidad del  
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad

Estrategos: Hacia un Modelo de Innovación Social para la Justicia Restaurativa y el Bienestar  
Animal en Colombia

Presentado por:

Paula Andrea Bustos Rojas

Bogotá, D.C. 15 de agosto de 2025



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad

Estrategos: Hacia un Modelo de Innovación Social para la Justicia Restaurativa y el Bienestar  
Animal en Colombia

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Paula Andrea Bustos Rojas

Bajo la dirección de:

María Camila Corredor Londoño

Bogotá, D.C. 15 de agosto de 2025

## *AGRADECIMIENTOS*

A mi mamá, esa mujer que aplaude todas mis ideas, incluso las más incorrectas por principio, con la emoción de quien lo vive todo por primera vez. Porque fue ella quien me enseñó que el liderazgo no nace del ego, sino del ejemplo; que servir a otros con integridad es de las más altas expresiones de libertad. Porque en su mirada aprendí lo que significa ser valiente.

A mi alter ego, hermana, amiga, cómplice y maestra. A esa mujer que, como yo, sueña despierta con un mundo más justo para los animales, lleno de legados y lecciones, que no le teme al caos cuando está del lado correcto de la historia. Gracias por desafiar mis certezas y acompañar mis búsquedas; con y sin sentido, con esa inagotable capacidad de hacer de lo técnico algo profundamente humano. En ti encuentro una versión más valiente de mí, y juntas somos más fuertes, más lúcidas, más tercas, más capaces.

A mi compañero de vida, por su paciencia inquebrantable y por sostener mis pasos cuando las dudas parecían más altas que los sueños. Gracias por creer en mí incluso cuando yo no lo hacía. Por recordarme que el amor también es pausa, también es refugio.

A mis sueños, que han sobrevivido al desencanto, a la fatiga, a los discursos vacíos y a las esperas prolongadas. A esos anhelos que, aun heridos, nunca cedieron a la tentación de la mediocridad. Gracias por resistir, por adaptarse, por no traicionarse.

Y a ellos; Estrategos, mi caballo de guerra, noble como pocos. Gracias por enseñarme a caminar entre el juicio y los no. Eneas, el caballo blanco, fuerte y decidido. Un relámpago de carácter,

símbolo de la fuerza que no se doblega, a Kori, mi sobreviviente, ejemplo de resiliencia silenciosa, su ternura, su valentía me han mostrado que “el amor es ciego, y la locura siempre lo acompaña”.

En general a mis animales, mis pacientes, que son mi refugio, mi escuela, mi espejo y mi causa. Porque con ellos aprendí que la dignidad no se negocia; y que la coherencia se construye paso a paso, sin atajos enfrentando el miedo.

*Andrea Bustos*

## ***DEDICATORIA***

Lo dedico a quien me dio la compasión, a quienes como yo apenas comienzan, a quienes sienten en lo profundo que algo no está bien y se atreven a hacer algo al respecto. A los que llegan con preguntas más grandes que sus certezas, a quienes creen que no saben suficiente para cambiar las cosas.

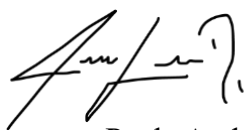
Este escrito es para los animales reales y míticos como los unicornios que me han salvado el alma.

*Andrea Bustos*

***DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y AUTONOMÍA***

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Paula Andrea Bustos Rojas

Firmado en Bogotá, D.C. el 15 de agosto de 2025

***DECLARACIÓN DE EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD***

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Paula Andrea Bustos Rojas

Firmado en Bogotá, D.C. el 15 de agosto de 2025

## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	11
Palabras clave.....	12
ABSTRACT .....	13
Keywords .....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
1. Descripción de la Situación Organizacional .....	19
1.1. Tendencias en el entorno con efecto en el programa de gestión.....	19
1.2. Impacto de la economía .....	21
1.3. Ambiente cultural, social y político .....	23
1.4. Posicionamiento.....	25
2. Descripción del Método y/o Estrategia que Utilizará para Resolver la Problemática Organizacional.....	28
2.1. Herramientas de análisis estratégico .....	29
2.1.1. Análisis DOFA: Diagnóstico Integral de Factores Internos y Externos.....	29
2.1.2. Análisis PESTEL: Comprensión del Entorno Macro contextual .....	30
3. Descripción de la Problemática Empresarial .....	33
4. Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones a Desarrollar para dar Solución a la Problemática Empresarial.....	44
4.1. De las intervenciones individuales a un modelo sistémico.....	45

4.2. Medición integrada del triple impacto .....	49
5. Plan y recomendaciones para la implementación de la solución .....	52
6. CONCLUSIONES .....	73
7. REFERENCIAS .....	76

## ABREVIATURAS

DNP: Departamento Nacional de Planeación

ETP: Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano

ICBF: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

ONG: Non-Governmental Organization (en español: ONG)

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OMSA: Organización Mundial de Sanidad Animal

PYBA: Protección y Bienestar Animal

PND: Plan Nacional de Desarrollo

SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje

SINAPYBA: Sistema Nacional de Protección y Bienestar Animal

SRPA: Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

ONU: Organización de las Naciones Unidas

## RESUMEN EJECUTIVO

### Estrategos: Hacia un Modelo de Innovación Social para la Justicia Restaurativa y el Bienestar Animal en Colombia

El proyecto *Estrategos* propone una metodología de intervención integral que articula a los jóvenes que resultan vinculados al sistema de responsabilidad penal para adolescentes con acciones orientadas a la protección y el bienestar animal. Su enfoque se centra en generar un triple impacto; por un lado, busca ser restaurativo, al ofrecer procesos de acompañamiento que fortalecen habilidades socioemocionales y vocacionales; ecológico, mediante la gestión ética y responsable de animales en condiciones de vulnerabilidad para prevenir el impacto de estos como agentes invasores; y social, al transformar la imagen de los jóvenes en conflicto con la ley y su rol dentro de la comunidad. Todo lo anterior a partir del análisis de experiencias nacionales e internacionales, así como del diseño de una propuesta piloto adaptada al contexto colombiano, el proyecto demuestra que la inclusión de animales como facilitadores en procesos de justicia restaurativa no solo es viable, sino estratégico. El modelo integra formación técnica, acompañamiento interdisciplinario, criterios rigurosos de bienestar animal y sistemas de seguimiento y evaluación del impacto. Además de su aporte formativo y restaurativo, *Estrategos* constituye una plataforma para la generación de empleo digno y especializado para jóvenes que enfrentan barreras estructurales de acceso al trabajo formal. También promueve alianzas entre entidades públicas, organizaciones sociales y actores comunitarios, lo cual favorece la sostenibilidad y escalabilidad del modelo. Los resultados esperados incluyen la reducción de reincidencia, el aumento de la empatía y la

consolidación de espacios para nuevas políticas públicas innovadoras en los ámbitos de juventud, justicia y bienestar animal.

**Palabras clave**

Bienestar animal, justicia restaurativa, innovación social, intervención sistémica, sostenibilidad.

## ABSTRACT

### Estrategos: Towards a Social Innovation Model for Restorative Justice and Animal Welfare in Colombia

The *Estrategos* project proposes a comprehensive intervention methodology that connects adolescents involved in the juvenile justice system with actions focused on animal protection and welfare. Its approach seeks to generate a triple impact: it is restorative by offering support processes that strengthen socioemotional and vocational skills; ecological by promoting the ethical and responsible management of animals in vulnerable conditions; and social by reshaping public perception of justice-involved youth and their role within the community. Based on the analysis of national and international experiences and the design of a pilot proposal adapted to the Colombian context, the project demonstrates that the inclusion of animals as facilitators in restorative justice processes is not only feasible, but also strategic. The model incorporates technical training, interdisciplinary support, rigorous animal welfare standards, and monitoring and impact evaluation mechanisms. Beyond its educational and restorative contributions, *Estrategos* also serves as a platform for creating dignified and specialized employment opportunities for young people who face structural barriers to formal work. It fosters partnerships among public institutions, social organizations, and community actors, enhancing both the sustainability and scalability of the model. Expected outcomes include reduced recidivism, increased empathy, and the development of innovative public policy frameworks in the fields of youth, justice, and animal welfare.

### **Keywords**

Animal welfare, restorative justice, social innovation, systemic intervention, sustainability.

## INTRODUCCIÓN

En Colombia, la protección y el bienestar animal han sido fortalecidos mediante la aplicación de conceptos de la ciencia del bienestar animal, la creación de marcos jurídicos propios y políticas públicas integrativas, como la Política Nacional de Protección y Bienestar Animal y el Sistema Nacional de Protección y Bienestar Animal (SINAPYBA). Sin embargo, persisten retos significativos para su implementación en el nivel territorial y nacional, evidenciando vacíos en la articulación institucional, la sostenibilidad y la viabilidad financiera; además, de en la conexión de estas políticas con estrategias de desarrollo social. Esta situación limita el potencial de las iniciativas de bienestar animal como catalizadores de cambio social y agentes de fortalecimiento territorial.

El proyecto *Estrategos*, busca evidenciar como problemática la escasa visibilización de la protección y el bienestar animal como herramientas estratégicas para el desarrollo social y la prevención de problemáticas estructurales del estado, como lo son las conductas delictivas en la población juvenil. Estudios han demostrado que los programas de intervenciones asistidas con animales (IAA) y de capacitación en su cuidado pueden reducir la agresividad y fomentar la empatía en jóvenes en conflicto con la ley (Maujean et al., 2015; Smith-Osborne & Selby, 2019). Sin embargo, estas iniciativas no se han incorporado de manera sistemática en Colombia, en los planes de reinserción social del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA). Los reportes recientes del ICBF (2024) muestran que el 58,7 % de los adolescentes reinciden en conductas delictivas antes de los 24 meses de haber egresado del sistema, superando el promedio latinoamericano (42 % según UNICEF, 2023). La visión fragmentada de esta temática ha llevado a competencias difusas

entre las entidades del Estado, a una baja capacidad operativa y a la carencia de mecanismos de gobernanza y financiación sostenibles que garanticen la viabilidad y continuidad de las acciones.

Diversos estudios respaldan la sinergia positiva entre bienestar animal y bienestar humano; y así mismo, investigaciones han mostrado que el maltrato animal puede ser un indicador de problemas sociales más profundos, como violencia intrafamiliar, abuso infantil o conductas criminales, y que su identificación permite intervenciones tempranas para prevenir la violencia interpersonal y fortalecer la cohesión social (García Pinillos, 2018). A nivel comunitario, la convivencia responsable con animales puede aumentar el sentido de pertenencia y el capital social, fomentando interacciones positivas y la participación ciudadana (Mills, 2012).

Experiencias exitosas como la de *Green Chimneys* en Nueva York demuestran que los programas basados en el enfoque One Welfare, que integran servicios educativos, clínicos y recreativos con el cuidado de animales y la conexión con la naturaleza, pueden potenciar el desarrollo emocional, social y educativo de los jóvenes, al mismo tiempo que benefician a los animales involucrados (García Pinillos, 2018). Se ha documentado que los niños y adolescentes responden a los animales de formas que en muchas ocasiones no logran con las personas; el contacto humano-animal despierta en ellos el instinto de cuidado, fomentando responsabilidad y empatía, incluso en quienes no han tenido estas experiencias previamente. Las interacciones van desde juegos con perros, gatos o conejos en sesiones guiadas, hasta programas integrales que incluyen equinoterapia, horticultura y entrenamiento de perros rescatados para su adopción (García Pinillos, 2018).

Asimismo, es esencial que estas intervenciones incluyan la evaluación de las capacidades físicas, cognitivas y sociales de los beneficiarios, garantizando que cuenten con redes de apoyo comunitarias y familiares para asegurar el bienestar de ellos y los animales involucrados, evitando situaciones de “fragilidad invisible” que puedan comprometer la sostenibilidad de las iniciativas (Johnson, 2009; García Pinillos, 2018).

El objetivo central del proyecto es diseñar un modelo integral y replicable de impacto social, que demuestre que la protección y el bienestar animal pueden ser ejes de transformación para jóvenes en conflicto con la ley, al tiempo que fortalecen la gestión territorial en bienestar animal mediante un enfoque sistémico, innovador y sostenible. Este objetivo se alinea principalmente con el ODS 16 “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas”, y contribuye también a metas relacionadas con salud, educación, empleo, consumo responsable y protección de los ecosistemas. Incorporar el enfoque One Welfare permite reconocer que mejorar el bienestar animal genera beneficios sociales, ambientales y económicos, favoreciendo la sostenibilidad y el desarrollo humano (García Pinillos, 2017). Esto en línea a su vez con el objetivo del SRPA, que busca proteger los derechos de los adolescentes y promover su resocialización a través de medidas educativas y restaurativas, en lugar de penas punitivas.

La metodología combina herramientas de análisis estratégico (DOFA y PESTEL) con enfoques de innovación centrados en las personas (Design Thinking) y se desarrolla en tres fases: diagnóstico situacional, diseño participativo de la solución e implementación con monitoreo. Este enfoque permitirá diseñar un modelo acorde con la complejidad de la problemática, capaz de generar evidencia sobre el impacto social mediante la

implementación de estrategias que integran el cuidado animal, garantizando su replicabilidad y sostenibilidad.

El documento se estructura en capítulos que presentan el contexto, la base conceptual y normativa, la metodología utilizada, los resultados esperados y las conclusiones con recomendaciones orientadas a la sostenibilidad y replicabilidad del modelo.

## **1. Descripción de la Situación Organizacional**

El contexto organizacional corresponde a un conjunto de actores y dinámicas que forman parte de un contexto social y estatal amplio en el territorio Colombiano, donde se articulan intereses y competencias en materia de justicia juvenil, desarrollo de liderazgo, protección animal y sostenibilidad. Articular el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA) y el bienestar animal representa una naturaleza mixta e intersectorial, donde confluyen entidades públicas, operadores privados, organizaciones de la sociedad civil, academia y cooperación internacional. Al ser este un sector y no ser una “industria” en el sentido clásico, sino un ecosistema colaborativo que depende de la interacción constante entre actores con competencias y recursos diferenciados resulta evidente el potencial interdependiente entre adolescentes en conflicto con la ley y problemáticas de protección y bienestar animal, bajo un principio de corresponsabilidad, donde el fortalecimiento de las habilidades sociales de los adolescentes y el cuidado responsable de los animales son objetivos interrelacionados (García Pinillos et al., 2016).

### **1.1. Tendencias en el entorno con efecto en el programa de gestión**

En el contexto global, una tendencia relevante es la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en políticas públicas, esta tendencia ha impulsado a los Estados a adoptar enfoques multisectoriales para problemas sociales y ambientales. el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) y el ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres) crean un marco común para vincular el fortalecimiento institucional con la protección animal y ambiental.

A nivel latinoamericano, los modelos de justicia restaurativa orientados a la juventud han demostrado reducir tasas de reincidencia y mejorar el capital social, especialmente cuando se incluyen actividades productivas y comunitarias (Baffour et al., 2018). Colombia

ha comenzado a incorporar estos principios en el SRPA, aunque aún con limitada articulación hacia el bienestar animal como herramienta educativa y terapéutica. Ahora bien desde la perspectiva animal, la Organización Mundial de Sanidad Animal (OMSA) ha reforzado sus lineamientos sobre bienestar, enfatizando que el trato ético a los animales debe integrarse en políticas de desarrollo humano (OMSA, 2023). Esto entonces es coherente con la posibilidad programas en los que el liderazgo juvenil se construya a partir de la responsabilidad hacia seres sintientes.

En el ámbito internacional, los enfoques de desarrollo social y ambiental tienden cada vez más hacia modelos integrados y multisectoriales, alineados con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Para el desarrollo de esta propuesta en particular, el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) y el ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres) se vinculan de manera directa con los objetivos del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA) y las políticas de bienestar animal. Lo que resulta coherente con la tendencia global que promueve la articulación de políticas públicas que fortalezcan instituciones, fomenten el crecimiento social y garanticen el uso responsable de los recursos naturales (United Nations, 2015).

En el plano conceptual, se consolida el enfoque de One Health (*Una Sola Salud*) y One Welfare (*Un Solo Bienestar*), que reconocen la interdependencia entre la salud humana, la salud animal y la salud de los ecosistemas (García Pinillos et al., 2016). Este paradigma ha sido adoptado por la Organización Mundial de Sanidad Animal (OMSA) como guía para que los Estados integren criterios de bienestar animal en políticas de desarrollo social, educación y salud pública. La extensión de este enfoque en programas de justicia juvenil permite

articular y visibilizar la formación en liderazgo y competencias socioemocionales con la educación ambiental y el cuidado de los animales.

En América Latina, la tendencia hacia la justicia restaurativa como herramienta para la reintegración de adolescentes en conflicto con la ley se ha fortalecido en países como Chile, Brasil y Costa Rica, donde la incorporación de actividades productivas, culturales y ambientales ha demostrado reducir la reincidencia y mejorar la percepción ciudadana de estos programas (Baffour et al., 2018). Algunos de estos países han empezado a incluir programas de intervención asistida con animales como parte de la estrategia, fundamentados en evidencia que demuestra beneficios emocionales, conductuales y sociales (Fine, 2015; Dell et al., 2015).

## **1.2. Impacto de la economía**

La sostenibilidad de los programas interinstitucionales está fuertemente condicionada por el contexto macroeconómico y fiscal del país. Colombia, como economía emergente, enfrenta ciclos de restricción presupuestal derivados de factores externos como la volatilidad de los precios, el mercado, variaciones en el tipo de cambio entre otros y factores internos, como el déficit fiscal y los compromisos de gasto público social (Banco de la República, 2024). Estos elementos determinan la disponibilidad de recursos para inversión social y ambiental, y afectan directamente la continuidad de programas en el mediano y largo plazo.

En este escenario, la dependencia del financiamiento público se configura como una de las principales vulnerabilidades estructurales de la iniciativa presentada. Tal como sostienen Moulaert y Ailenei (2005) en su análisis sobre economía social, la alta dependencia de contratos o transferencias estatales, generalmente de corto plazo, genera una inestabilidad que dificulta la implementación de estrategias sostenibles, establecer procesos robustos de

monitoreo y evaluación, y aún más proyectar impactos a largo plazo. En el caso colombiano, esta condición se agrava por la modalidad contractual de muchos programas estatales, que tienden a operar en ciclos semestrales o anuales, sin una garantía de renovación, aun estando enmarcado como políticas públicas.

En el ámbito específico del bienestar animal, las consecuencias de esta fragilidad financiera son evidentes. Según Pereira Bengoa et al. (2024), la mayoría de los centros de bienestar animal y programas de control poblacional dependen en gran medida por no decir que en su totalidad de presupuestos municipales o departamentales, que a su vez están sujetos a disponibilidad fiscal y a la voluntad política. Esto se traduce en brechas territoriales significativas, donde regiones con menor capacidad fiscal tienen menores posibilidades de sostener iniciativas de protección y manejo ético de los animales.

No obstante, el contexto económico también abre oportunidades si se adoptan estrategias de diversificación de fuentes de financiamiento. La legislación colombiana contempla mecanismos como las alianzas público-privadas (APP) y los convenios interadministrativos (Ley 489 de 1998), que permiten apalancar recursos del sector privado y canalizar cooperación internacional hacia proyectos sociales y ambientales. De igual forma, la Ley 1715 de 2014 sobre energías renovables y sostenibilidad y la Ley 2232 de 2022 sobre responsabilidad extendida del productor han abierto líneas de inversión privada en proyectos de sostenibilidad, que pueden alinearse con la agenda de bienestar animal y justicia social bajo un enfoque de *One Welfare*.

En términos macro, las tendencias globales de inversión ESG (*Environmental, Social and Governance*) y la creciente presión de mercados internacionales por certificar prácticas sostenibles representan un campo de oportunidad. Las empresas que deseen mejorar su

reputación corporativa pueden encontrar en programas como el propuesto con SRPA y con componente de bienestar animal una plataforma idónea para canalizar recursos, cumplir metas de responsabilidad social empresarial y demostrar impacto en indicadores sociales y ambientales.

En conclusión, el impacto de la economía sobre este tipo de programas es dual: por un lado, las restricciones fiscales y la volatilidad macroeconómica limitan la estabilidad; por otro, la apertura hacia nuevos mecanismos de financiación y la alineación con agendas globales de sostenibilidad generan oportunidades para estructurar modelos financieros que reduzcan la dependencia del presupuesto público y fortalezcan la resiliencia programática. Existen modelos exitosos en América Latina, como el implementado en Chile con programas socioeducativos asistidos por animales en centros de reclusión, que han demostrado que la cofinanciación permite sostener y escalar las intervenciones (Rodríguez & Vargas, 2021).

### **1.3. Ambiente cultural, social y político**

Colombia atraviesa una transición cultural hacia el respeto por todas las formas de vida, evidenciada entre otras por la promulgación de numerosas leyes de protección y el aumento de la gestión frente a las denuncias por maltrato animal. Sin embargo, persisten prácticas culturales como las correlejas, las peleas de gallos, el uso de equinos para tracción animal u otras que generan tensiones normativas y éticas (Pereira, 2020). Estas tensiones culturales, son reflejadas en un debate social polarizado, donde confluyen argumentos de tradición, derechos culturales y, por otro lado, “derechos” de los animales, el deber de protección y los estándares internacionales de bienestar.

En el plano social, los adolescentes vinculados al SRPA provienen mayoritariamente de entornos marcados por vulnerabilidad económica, violencia intrafamiliar y deserción

escolar, lo que limita sus oportunidades de reintegración y los expone a ciclos de reincidencia (ICBF, 2023). Ahora en cuanto a la parte social desde la perspectiva animales, el bienestar animal igualmente está vinculado a inequidades estructurales. Pereira Bengoa et al. (2024) señalan que los vacíos en educación ciudadana con relación a los animales afectan especialmente a comunidades vulnerables, donde las áreas rurales y las zonas urbanas periféricas concentran la mayor parte de las problemáticas de abandono, maltrato y deficiencia en servicios veterinarios; además de la ausencia de programas masivos de esterilización y limitaciones presupuestales en las entidades locales. Estas deficiencias no solo afectan a los animales, sino que también tienen repercusiones en la salud pública, la convivencia ciudadana y el equilibrio ecosistémico.

A nivel político y normativo, el sector cuenta con un marco jurídico robusto que establece estándares y mecanismos de coordinación capaces de potenciar el programa si se implementan de forma eficaz. No obstante, su operatividad enfrenta retos significativos, entre ellos la baja articulación interinstitucional y la alta rotación de personal técnico, factores que afectan la continuidad y sostenibilidad de las intervenciones. En este contexto, la “competencia” por recursos y atención política frente a otros modelos de intervención social sin componente animal constituye un desafío adicional, pues obliga a que el programa demuestre de manera sistemática su valor agregado. Entre los avances más significativos a nivel normativo se destacan iniciativas como:

- El Estatuto Nacional de Protección de los Animales (Ley 84 de 1989) y su primer actualización penal y axiológica mediante la Ley 1774 de 2016, que reconoce a los animales como seres sintientes y establece por primera vez sanciones penales para casos de maltrato animal (Congreso de la República de Colombia, 1989; 2016). Este

giro ontológico, fue muy importante al migrar a los animales del estatus de “cosas” a “seres sintientes” y sustenta las obligaciones del estado en prevención, sanción y reparación, y habilita la articulación temática con políticas públicas sectoriales (p. ej., justicia juvenil, salud, ambiente).

- La Ley 2455 de 2025 (Ley Ángel) fortalece la lucha contra el maltrato animal, actualiza el Estatuto Nacional de Protección de los animales (Ley 84/1989) e introduce ajustes en cuanto a la investigación, sanción y prevención del maltrato. Adicionalmente, refuerza la obligación de reporte, medidas de protección y coordinación interinstitucional.
- La Política Nacional de Protección y Bienestar Animal (2025–2034) formula objetivos, líneas estratégicas, territorialización, seguimiento y financiamiento de diversas estrategias.
- El Decreto 0810 de 2025 organiza el Sistema Nacional de Protección y Bienestar Animal (SINAPYBA) como modelo de gobernanza colaborativa para favorecer la protección y el bienestar animal.

Las cuales han incorporado el bienestar animal en la agenda pública y han abierto oportunidades para articularlo con objetivos de rehabilitación y reintegración social.

#### **1.4. Posicionamiento**

En cuanto a escala y posicionamiento, el SRPA, bajo liderazgo del ICBF, posee una cobertura nacional y un rol central en la coordinación de intervenciones con adolescentes en conflicto con la ley, mientras que las ONGs a cargo del cuidado animal tienen un alcance más focalizado, pero en muchos casos cuentan con alta credibilidad y fomentan la empatía. Esta asimetría de escala implica que el éxito de la articulación dependerá entonces de un

diseño de gobernanza que combine las aplicaciones territoriales con profundidad técnica. La comparación funcional con modelos internacionales muestra que, si bien el SRPA colombiano tiene un marco normativo robusto, la apuesta de innovación en integración con bienestar animal está todavía en fase incipiente, en contraste con países que han institucionalizado las experiencias con terapias asistidas con animales como parte de sus estrategias de justicia restaurativa (Baffour et al., 2018; Fine, 2015).

En cuanto a objetivos estratégicos, tanto el SRPA como las políticas de bienestar animal coinciden en metas que priorizan la prevención, la rehabilitación y la reintegración social, así como la educación para la responsabilidad y el respeto hacia toda forma de vida. Esta alineación ofrece una base sólida para que el programa propuesto articule indicadores de impacto conjunto como la reducción de la reincidencia y la mejora en indicadores de bienestar animal, generando la evidencia necesaria de valor agregado frente a otras iniciativas.

Las fortalezas de este ecosistema incluyen un marco normativo avanzado en comparación con otros países de la región, experiencia institucional acumulada y un respaldo social creciente hacia el bienestar animal. Las debilidades en cambio, se centran en la fragmentación interinstitucional, la dependencia del financiamiento y autorización públicas, la desigualdad operativa entre territorios y la ausencia de metodologías estandarizadas para integrar bienestar animal y justicia juvenil en una misma ruta programática.

En lo que respecta a la cultura organizacional, el SRPA presenta una orientación formalista y de cumplimiento normativo, aunque con apertura creciente hacia enfoques restaurativos, participativos y basados en evidencia. Esta cultura, sin embargo, aún se ve limitada por estructuras jerárquicas rígidas que pueden dificultar la innovación y la toma ágil

de decisiones. En contraste, muchas organizaciones de bienestar animal tienen culturas más horizontales y flexibles, pero enfrentan debilidades en sostenibilidad financiera y capacidad de incidencia política. La conjunción de estas culturas organizacionales requiere mecanismos claros de comunicación y gobernanza para evitar fricciones y maximizar sinergias.

Finalmente, la ventaja competitiva del programa propuesto se deriva de su capacidad de ofrecer una propuesta de valor único; integrando el vínculo humano-animal como herramienta pedagógica, terapéutica y de comunicación dentro de un marco de justicia restaurativa. La evidencia indica que las intervenciones asistidas con animales favorecen el desarrollo de habilidades socioemocionales, mejoran la autorregulación y promueven valores de respeto y empatía (Dell et al., 2015; Fine, 2015). Esta dualidad de impacto, sobre el joven y el animal, le concede al programa innovación y diferenciación; adicionalmente permite comunicar narrativas potentes de cambio cultural para posicionarse como un modelo replicable en otros territorios y sectores.

En síntesis, el entorno actual está marcado por una convergencia de tendencias que favorecen el diseño de programas integrados como el que se propone. El reto es aprovechar estas corrientes internacionales y nacionales para posicionar el componente de bienestar animal como un diferenciador estratégico, alineado tanto con compromisos globales como con prioridades locales.

## **2. Descripción del Método y/o Estrategia que Utilizará para Resolver la Problemática Organizacional**

El desarrollo metodológico contempla un carácter mixto, que incluye, pero no se limita al análisis y marcos de planificación orientados a resultados, para garantizar un diagnóstico integral y una intervención sostenible. A lo largo de la implementación, se realiza una descripción de la situación actual y la articulación de causas, efectos con el diseño de una solución innovadora sostenible en el tiempo. De modo que, la metodología se concibe como la base estructural sobre la cual se formula la estrategia de gestión del cambio para este contexto.

Este modelo permite responder a la naturaleza compleja y multisectorial de la problemática, superando, el análisis superficial de las carencias financieras u operativas, incorporando dimensiones sociales, políticas y económicas que condicionan el éxito de las iniciativas de bienestar animal como agentes de cambio frente a otros retos sociales. La metodología se estructura en tres fases interrelacionadas: diagnóstico situacional, diseño de la solución e implementación con monitoreo continuo.

La primera fase, el diagnóstico situacional, emplea herramientas de análisis interno y externo para identificar no solo las debilidades organizacionales, sino también las oportunidades integrales de innovación en contextos rudos pero maleables como lo es el contexto del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA). La segunda fase, el diseño de la solución, se centra en metodologías educativas y participativas que fomentan la cocreación con los jóvenes, reconociéndolos como agentes activos de empatía y cambio, dando solidez humana a la estrategia y finalmente, la tercera fase, relacionada con la

implementación y monitoreo que incorpora mecanismos de evaluación continua para asegurar el valor agregado y la replicabilidad de la estrategia.

Este enfoque por fases responde a la complejidad multisectorial de la problemática, integrando variables técnicas y humanas. Además, permite abordar tres retos críticos: la comprensión holística del contexto, la creación de soluciones viables y deseables, y la generación de evidencia que justifique la inversión de recursos públicos y privados en políticas de bienestar animal, llegando a demostrar que, las buenas prácticas con los animales, lejos de ser un componente aislado, pueden convertirse en generación de empleo, reducción de la reincidencia juvenil y fortalecimiento de comunidades más empáticas y responsables con su entorno.

## **2.1.Herramientas de análisis estratégico**

### **2.1.1. Análisis DOFA: Diagnóstico Integral de Factores Internos y Externos**

El método DOFA se aplica para desarrollar el diagnóstico, permitiendo una evaluación sistemática de las capacidades y limitaciones del contexto para la estrategia. En el ámbito interno, el análisis identifica fortalezas como programas y políticas existentes de protección y bienestar animal. Simultáneamente, detecta debilidades estructurales, tales como la falta de articulación interinstitucional y educación para el trabajo.

En las variables externas, el DOFA revela oportunidades, como la demanda social en temas que involucran animales o la disponibilidad de fondos internacionales para proyectos comunitarios. Y también, señala amenazas latentes, entre ellas que la temática se aborda de forma aislada, la politización de la temática por parte de personas que desconocen el rigor técnico o la resistencia al cambio dentro de las instituciones públicas. El análisis articulado

de cada uno de estos factores permite diseñar una estrategia que potencia las fortalezas, mitiga las debilidades, capitaliza las oportunidades y contrarresta las amenazas.

Este enfoque se alinea con la perspectiva de Gürel y Tat (2017)<sup>1</sup>, quienes destacan que el DOFA no solo es una herramienta diagnóstica, sino un marco previo que facilita para la toma de decisiones estratégicas, alineando los recursos internos con las condiciones del contexto. En este caso, su aplicación facilita la priorización de acciones, como el fortalecimiento de la credibilidad, las alianzas público-privadas o el desarrollo de programas de formación para los jóvenes del SRPA, asegurando que la estrategia sea tanto realista como ambiciosa.

### ***2.1.2. Análisis PESTEL: Comprensión del Entorno Macro contextual***

Complementario al DOFA, el análisis PESTEL facilita la identificación de tendencias que pueden influir en la estrategia, profundiza en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. En el ámbito político, se examinan las normativas locales y nacionales sobre bienestar animal y reinserción social, identificando ventanas de oportunidad en las políticas públicas vigentes. Desde la perspectiva económica, se evalúa la disponibilidad de recursos financieros y el potencial de generar empleo a través de iniciativas vinculadas al cuidado animal. Adicionalmente, la dimensión social del análisis destaca tendencias como el aumento de la preocupación de la población juvenil por los animales o la percepción ciudadana sobre el SRPA, la salud mental y las segundas oportunidades, factores que pueden facilitar o dificultar la aceptación de la estrategia. En el campo tecnológico, se exploran herramientas digitales y de desarrollo autónomo como las IA's para organizar la información y monitorear el impacto del proyecto, mientras que el componente ambiental

---

<sup>1</sup> **SWOT Analysis: A Theoretical Review. Journal of International Social Research**

considera cómo las prácticas que incluyen protección y bienestar animal pueden contribuir a la sostenibilidad ecológica. Finalmente, el eje legal asegura que la estrategia cumpla con los marcos normativos vigentes en Colombia, en relación a la Protección y el Bienestar Animal o los derechos de los adolescentes en conflicto con la ley.

La integración del PESTEL garantiza que la solución diseñada no solo sea innovadora, sino también adaptable a un entorno multifactorial en constante cambio.

Para transformar los resultados obtenidos de la aplicación del DOFA y el PESTEL en soluciones más asertivas y concretas, se emplea el Design Thinking, metodología que coloca a los jóvenes del SRPA y los animales en el centro del proceso. Esta aproximación, basada en la empatía, la creatividad y la experimentación (Brown, 2009), permite diseñar intervenciones viables y deseables para los beneficiarios y otros actores.

La aplicación del Design Thinking se da en cinco etapas: empatía, para comprender las necesidades reales de los jóvenes; definición, donde se sintetizan los problemas clave; ideación, que fomenta la generación de soluciones innovadoras; prototipado, para aterrizar ideas; y testeó, que valida su efectividad.

Este enfoque asegura solides técnica y a su vez promueve la idea; “todos somos agentes de cambio”, reforzando de esta manera el sentido de gerencia y pertenencia. Por ejemplo, la fase de ideación, pueden derivar en propuestas como granjas-escuela o programas de terapia asistida con animales, donde los adolescentes adquieren habilidades técnicas y socioemocionales al servicio de la comunidad. El verdadero cambio se genera cuando se adopta un enfoque gradual, que incluye pilotos controlados, evaluación de resultados y ajustes iterativos.

También define indicadores de impacto, como la reducción de la reincidencia juvenil en conductas delictivas, la creación de empleos verdes o el aumento de adopciones de animales; indicadores que le den tangibilidad al valor social de la iniciativa. La sostenibilidad, se asegura mediante la creación de redes de apoyo con ONGs, universidades, el sector público y privado, así como la documentación y difusión rigurosa de buenas prácticas para su repetición y aprendizaje continuo.

### 3. Descripción de la Problemática Empresarial

En Colombia, la protección y el bienestar animal no se visibilizan como herramientas estratégicas para el desarrollo social, a pesar de su potencial en la prevención de problemáticas estructurales del Estado, como la delincuencia juvenil.

A pesar de la evidencia que demuestra el potencial de la integración de las estrategias de protección y el bienestar animal como herramientas socioeducativas, estas iniciativas aún no han sido integradas de manera sistemática en entornos de solución a otras problemáticas sociales; un ejemplo son, los planes de reinserción social del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA) en Colombia. Estudios como el de Maujean et al. (2015) confirman que los programas de terapia asistida con animales y capacitación en cuidado animal fomentan en las personas habilidades socioemocionales clave, como la reducción de la agresividad, el fomento de la empatía y adicionalmente de forma sinérgica disminuyen conductas contrarias a la convivencia en jóvenes en conflicto con la ley. Sin embargo, pese a su capacidad comprobada para contribuir a la prevención de prácticas delictivas, su implementación sigue siendo marginal en las estrategias institucionales.

Las cifras del ICBF (2024) revelan que el 58,7 % de los adolescentes reinciden antes de los 24 meses de haber salido del sistema, superando el promedio latinoamericano de 42 % según la UNICEF (2023). Adicionalmente, estudios en Colombia han mostrado que cerca de un 55 % de los adolescentes sancionados con amonestación podrían reincidir en un lapso de doce meses tras finalizar el curso, mientras que un 31,7 % requiere intervención terapéutica adicional para reducir la conflictividad familiar y personal. Además, entre el 13,3 % y el 18% de estos jóvenes presenta adicción y acceso a sustancias psicoactivas, lo que aumenta el riesgo de reincidencia (Álvarez-Correa et al., 2014).

Lo anterior en línea con que la literatura indica sobre los factores de riesgo, que pueden incluir la exposición a violencia, consumo de drogas, fracaso escolar, pobreza y ausencia de supervisión parental, mientras que los factores de protección más relevantes están asociados a la cohesión familiar, la existencia de redes sociales estables, la supervisión con límites claros y el acceso a oportunidades educativas y laborales (Álvarez-Correa et al., 2007; Huizinga, Loeber & Thornberry, 2013)

Una de las principales limitaciones del SRPA es la ausencia de un enfoque integral y restaurativo que permita acompañar de forma efectiva a los adolescentes más allá del cumplimiento de la sanción. En general, la carencia de protocolos unificados de seguimiento, la débil articulación interinstitucional y los vacíos en las redes de apoyo han generado que las sanciones se apliquen de forma ineficiente, sin garantizar procesos de reintegración sostenibles. Esto ha derivado en un sistema que acaba operando principalmente con un carácter punitivo, y con escasos componentes educativos, y restaurativos que cumplan el potencial de transformar las trayectorias de vida para los jóvenes (Álvarez-Correa et al., 2014).

Además, los adolescentes enfrentan múltiples factores de vulnerabilidad que aumentan su riesgo de reincidencia, como la ausencia de proyectos de vida, baja autoestima, dificultades en habilidades sociales, entornos familiares conflictivos, pobreza y escasas oportunidades educativas y laborales. Estas condiciones, asociadas a patrones de conducta negativos y a la falta de redes de apoyo efectivas, acaban reflejando la necesidad de innovar en estrategias orientadas a un propósito claro: promover la formación integral de los jóvenes, fortaleciendo sus habilidades socioemocionales, su sentido de responsabilidad y empatía, y brindándoles herramientas para construir proyectos de vida significativos que les permitan

desvincularse de la delincuencia y convertirse en agentes de cambio dentro de sus comunidades.

A corto plazo, la carencia de resultados concretos y procesos restaurativos significativos dentro del SRPA genera un impacto reputacional importante, tanto en los adolescentes como en los profesionales encargados de su atención y en la sociedad en general. La confianza institucional, se entiende como la percepción de legitimidad, integridad, eficacia y compromiso, y se ve afectada cuando no se percibe el cambio de forma positiva, esta afectación tiende a reducir la adhesión de los jóvenes a las sanciones de tipo restaurativo o educativo, y generan incluso rechazo o apatía (Malvaso et al., 2024).

Los beneficios de las TAA en contextos de reinserción de adolescentes han sido documentados. En un ensayo controlado aleatorizado, Smith-Osborne y Selby (2019), se encontró que los jóvenes infractores, que participaron en este tipo de programas con animales presentaron una reducción significativa de conductas disruptivas, un aumento en la participación durante las sesiones y mayor adherencia terapéutica, en comparación con quienes recibieron intervenciones tradicionales.

Desde el punto de vista de la gobernanza, el impacto reputacional negativo, pone en entredicho la capacidad de establecer alianzas estratégicas con ONGs, sector privado o instituciones educativas. Una institución con reputación debilitada infortunadamente, pierde capacidad de convocatoria, enfrenta dificultades para atraer financiación externa y se vuelve menos confiable ante la comunidad (Fine et al., 2019).

En términos psicológicos, la desconfianza en ámbitos personales y colectivos, afecta la gerencia personal y motivación de los jóvenes, elementos claves del paradigma Positive Youth Development. Sin modelos claros de reinserción, los adolescentes tienden a

internalizar experiencias de fracaso o exclusión, disminuyendo su sentido de agencia y obstaculizando el desarrollo de competencias socioemocionales críticas como empatía, responsabilidad y resiliencia (Skinner-Osei, 2019).

Este escenario impacta también la gobernabilidad del sistema ya que, sin percepción pública de eficacia, se reduce el mapa de actores interesados en colaborar, adicionalmente se debilita la capacidad de creación e innovación y se quiebra la posibilidad de construir estrategias innovadoras. Así, se frena no solo la transformación individual, sino también la posibilidad de generar capital social y de institucionalizar estrategias de reintegración efectivas. Esta situación no solo afecta la eficacia de las políticas sino que contribuye a perpetuar en el tiempo ciclos de violencia, exclusión y reincidencia delictiva en la población joven.

A mediano plazo, la falta de integración de proyectos que articulen el bienestar animal con la resocialización juvenil genera un doble impacto negativo. Por un lado, se pierden oportunidades para fortalecer en los adolescentes competencias socioemocionales. Por otro lado, se perpetúan condiciones de vulnerabilidad de animales en contextos de maltrato o abandono, ignorando la posibilidad de que su participación en programas sociales produzca sinergia.

A largo plazo, se producen efectos acumulativos, que se pueden entender como costos sociales y económicos elevados y la perpetuación de una narrativa pública centrada en el fracaso social e institucional. Pues recordemos que, la reincidencia juvenil genera gastos recurrentes asociados principalmente al sistema judicial, mientras que la persistencia del abandono y maltrato animal produce costos en lo referente al control poblacional, el sector justicia y la salud pública.

El enfoque One Welfare plantea que estas problemáticas interconectadas tienen como centro de su solución respuestas integradas. Donde la inclusión de habilidades socioemocionales mediante modelos que involucran el bienestar animal se convierte en una posibilidad para generar impacto social. Al vincular programas multisectoriales se construye la posibilidad de visibilizar resultados como, rehabilitación animal, desarrollo juvenil, cohesión comunitaria y fortalecimiento institucional (Pinillos, 2016).

De otra parte, las organizaciones protectoras de animales que podrían influir en la dinámica, a pesar de su disposición para colaborar, carecen de los canales institucionales y en ocasiones de la capacidad operativa necesaria para vincularse a programas de alto impacto. Lo anterior, configura un panorama donde coexisten problemáticas sociales urgentes y recursos potenciales que permanecen desconectados, limitando la posibilidad de crear intervenciones sostenibles y de alto valor.

En síntesis, esta sección evidencia la urgencia de diseñar e implementar una estrategia integral, sistémica y colaborativa que articule actores como las instituciones del Estado, las comunidades y las organizaciones protectoras de animales. La construcción de estas alianzas puede convertirse en un verdadero motor de transformación social, que integra soluciones innovadoras que respondan simultáneamente a las necesidades de los jóvenes en conflicto con la ley y de los animales en situación de vulnerabilidad.

Derivado del sentido de urgencia se propone un plan de intervención reconociendo que en Colombia persisten vacíos de articulación institucional, altos niveles de reincidencia juvenil y limitaciones en la asignación de recursos para programas innovadores. Estos factores, sumados a la rotación de personal técnico y a las barreras culturales frente a la

empatía hacia los animales, exigen nuevas formas de acción que trasciendan los modelos asistencialistas y permitan generar impactos sostenibles.

Frente a este panorama, el plan se orienta a aprovechar las oportunidades que brinda el marco normativo vigente así como la creciente sensibilidad ciudadana hacia la sostenibilidad, el reconocimiento de los animales como seres sintientes y la necesidad de alternativas efectivas a la reincidencia penal juvenil.

La solución planteada consiste en el diseño e implementación de proyectos piloto en contextos urbanos y rurales, que articulen procesos de reintegración juvenil con acciones de bienestar animal, garantizando un monitoreo riguroso de impacto social, ambiental y económico. Estos pilotos se acompañarán de observatorios y repositorios digitales que aseguren continuidad técnica y reduzcan los efectos de la rotación institucional, así como de una estrategia de comunicación. El enfoque se centra en lanzar prototipos imperfectos pero funcionales, aprender en el proceso y escalar de manera progresiva hasta lograr un alcance nacional.

El modelo de negocio contempla la diversificación de fuentes de financiación mediante cooperación internacional, fondos públicos, crowdfunding y alianzas con empresas comprometidas con la responsabilidad social. A su vez, se promoverán servicios con valor agregado, tales como certificaciones de bienestar animal, formación comunitaria y consultorías técnicas, junto con la creación de emprendimientos verdes y sociales liderados por jóvenes y comunidades beneficiarias. Con ello se busca garantizar la sostenibilidad económica sin perder de vista el significado profundo de la propuesta.

En cuanto a la competencia, se reconoce la existencia de modelos asistencialistas que generan dependencia y carecen de evaluaciones de impacto, así como organizaciones

dedicadas al bienestar animal que no logran articularse con las políticas nacionales. El proyecto se diferencia de estas alternativas por su carácter sistémico, por polarizarse intencionalmente hacia la defensa activa del bienestar animal y la justicia restaurativa, y por posicionarse con un propósito claro y medible.

El equipo responsable será interdisciplinario, conformado por médicos veterinarios, zootecnistas, psicólogos, sociólogos, juristas y comunicadores, que trabajarán de manera articulada con universidades, ministerios, ONG nacionales e internacionales y agencias de cooperación. Esta integración permitirá proyectar el modelo como un referente de innovación social multiespecie en América Latina, capaz de inspirar nuevas líneas de investigación aplicada, de incidir en políticas públicas y de consolidar negocios sostenibles que integren bienestar animal, justicia social y sostenibilidad ambiental.

En síntesis, el plan de intervención combina dos enfoques complementarios. Por un lado, la estructura de *Six Path* (problema, oportunidad, solución, modelo de negocio, competencia y equipo) permite organizar la narrativa y evidenciar la lógica interna de la propuesta. Por otro, los diez elementos de la innovación de Kawasaki orientan la acción hacia un modelo que genera significado, asume riesgos, comunica con claridad y apuesta por la disrupción. De esta manera, la intervención no solo plantea una solución plausible y bien fundamentada a la problemática identificada, sino que se convierte en una plataforma de innovación con capacidad de escalar.

Para lograr una comprensión más integral, se plantea una línea de tiempo que articula acciones, capacidades y niveles de impacto.

En el **corto plazo (0–12 meses)**, las acciones se orientan a la presentación de la propuesta ante actores institucionales clave (ICBF, Ministerio de Justicia, Fiscalía General de la Nación, jueces, organismos de control, DNP, Ministerio de Hacienda, sector salud y entidades de protección y bienestar animal), así como ante jóvenes, cuidadores, fundaciones y sector privado. En esta etapa se definen los perfiles de los jóvenes participantes y se aplica el proceso de selección considerando tipo de delito, condiciones de salud mental y rasgos de personalidad. De manera complementaria, se establecen los requerimientos locativos básicos, se seleccionan los animales que cumplirán criterios de especie, edad y comportamiento adecuados, y se conforma el equipo multidisciplinario encargado del diseño y ejecución de los pilotos. Estas actividades requieren capacidades de articulación interinstitucional, análisis técnico de perfiles y gestión de recursos en condiciones de innovación, con un impacto orientado a validar la viabilidad del modelo, generar confianza institucional y producir las primeras evidencias sobre su pertinencia.

En el **mediano plazo (1–3 años)**, el proyecto avanza hacia la implementación simultánea de al menos tres programas piloto, con el fin de obtener diferentes perspectivas y niveles de desarrollo. Se asegura la ejecución continua de los pilotos, con participación activa de jóvenes, cuidadores y comunidades, al tiempo que se adelanta un proceso sistemático de evaluación para identificar logros y aspectos susceptibles de mejora. Los ajustes metodológicos derivados de esta evidencia fortalecen el modelo y permiten afinarlo de manera progresiva. Para este horizonte se requieren capacidades de innovación, de evaluación comparativa y de gestión adaptativa, mientras que los perfiles abarcan jóvenes con distintos niveles de riesgo y reintegración, animales seleccionados según escenarios de interacción, espacios locativos con condiciones diversas y un equipo multidisciplinario

consolidado. El impacto proyectado corresponde a la generación de un modelo base de intervención replicable, la reducción observable de factores asociados a la reincidencia juvenil, la mejora de indicadores psicosociales y la producción de evidencia científica y técnica que respalde su incorporación en políticas públicas.

En el **largo plazo (3–10 años)**, el proyecto se orienta a la consolidación y escalamiento de los resultados validados, con el objetivo de integrar el modelo *Estrategos* en programas permanentes del Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente y en políticas públicas relacionadas con juventud, justicia restaurativa y protección animal. Las acciones incluyen la institucionalización de estándares técnicos para la selección de jóvenes, animales, espacios y equipos, así como el fortalecimiento de la cooperación interinstitucional y la búsqueda de esquemas de financiamiento sostenibles. Para ello se requieren capacidades de resiliencia frente a cambios contextuales, incidencia normativa y gestión de sostenibilidad en sus dimensiones económica, social y ambiental. Los perfiles en este horizonte corresponden a jóvenes reinsertados con trayectorias de vida documentadas, animales integrados en programas educativos y terapéuticos con bienestar garantizado, infraestructura certificada para el desarrollo de las intervenciones y redes académicas, jurídicas y comunitarias estables. El impacto esperado es la transformación estructural del sistema hacia un enfoque restaurativo y multiespecie, la reducción sostenida de la reincidencia juvenil, el reconocimiento internacional de Colombia como referente en innovación social y bienestar animal, y la consolidación de un modelo autosostenible con beneficios a largo plazo.

Para garantizar la trazabilidad de los resultados y la sostenibilidad a largo plazo, se propone un sistema de seguimiento que combina metodologías complementarias.

En el corto plazo, se aplican indicadores SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) de carácter operativo, como el número de entidades vinculadas, el porcentaje de jóvenes seleccionados según protocolos psicosociales, el porcentaje de animales evaluados y aprobados para participar y el grado de cumplimiento de requerimientos locativos básicos.

En el mediano plazo, se incorpora la Teoría del Cambio, para permitir el mapeo de la relación causal entre las actividades como los pilotos simultáneos, los resultados intermedios como la reducción de factores de reincidencia, fortalecimiento psicosocial, bienestar animal garantizado y los impactos esperados. Aquí los indicadores combinan lo cuantitativo, como la tasa de finalización de jóvenes en el programa, cumplimiento de protocolos de bienestar animal, nivel de replicabilidad en diferentes escenarios, con lo cualitativo, la percepción de los jóvenes, cuidadores e instituciones, identificación de cambios significativos en la vida de los participantes, entre otros.

En el largo plazo, el seguimiento se articularía a través de un Marco Lógico (MML), ampliado con una dimensión específica de bienestar animal y ambiental. Los indicadores se orientarían a la transformación estructural y la sostenibilidad; dentro de lo que se incluirían, la tasa de reincidencia juvenil a cinco y diez años, la inclusión del modelo en políticas públicas, el nivel de institucionalización de estándares técnicos nacionales, el grado de sostenibilidad financiera alcanzado, la calidad del bienestar de los animales involucrados y el reconocimiento del modelo en escenarios de cooperación internacional.

De esta forma, la herramienta de seguimiento integra lo operativo a través de objetivos SMART y lo estratégico mediante la teoría de cambio y marco lógico, asegurando

que el proyecto Estrategos pueda demostrar avances inmediatos, resultados intermedios y sostenibilidad estructural de largo plazo.

#### **4. Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones a Desarrollar para dar Solución a la Problemática Empresarial**

La solución propuesta se fundamenta en el reconocimiento de que los procesos de reinserción efectivos requieren una transformación multidimensional, donde la interacción con animales actúa como facilitadora de cambios conductuales, cognitivos y emocionales. Para articular el bienestar animal como estrategia de resocialización juvenil en el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA), se debe trabajar bajo un modelo integral que combina intervención psicosocial, formación y fortalecimiento de competencias técnicas además de estrategias de liderazgo comunitario, superando el enfoque tradicional que se centra únicamente en el cumplimiento de tareas.

Este modelo se sustenta en el marco conceptual del One Welfare (OMSA, 2021), el cual postula que el bienestar humano, animal y ambiental están intrínsecamente vinculados. Desde esta perspectiva, la propuesta no solo busca mejorar los indicadores de resocialización, sino también generar un impacto sistémico, integrando políticas públicas, actores locales y estrategias pedagógicas que promuevan una cultura de cuidado y corresponsabilidad.

La intervención se despliega en tres dimensiones interconectadas: la psicoeducativa, que trabaja en el desarrollo de empatía, autorregulación y habilidades sociales mediante metodologías vivenciales con animales; la técnica, que fortalece competencias laborales principalmente vinculadas al bienestar animal, creando oportunidades económicas; y la comunitaria, donde los jóvenes participan en proyectos que articulan su reinserción con la transformación de su entorno, fomentando liderazgo y reparación simbólica.

La innovación central radica en la capacidad para redefinir el paradigma de la justicia juvenil, demostrando que estrategias basadas en la interdependencia humano-animal logran

mayores niveles de engagement y permanencia en los procesos formativos. Además, su enfoque de gobernanza colaborativa resulta en una alternativa para la sostenibilidad, al involucrar a instituciones, organizaciones de protección animal y comunidades en la construcción de entornos restaurativos.

En términos de impacto, el modelo no solo busca reducir la reincidencia, sino que también contribuye a reducir brechas sociales, al convertir el bienestar animal en una plataforma para la empleabilidad, la salud mental y la reconstrucción del tejido social. Así, la propuesta trasciende el ámbito penal para posicionarse como una política pública innovadora, donde la justicia restaurativa y la ética del cuidado convergen la transformación social.

#### **4.1. De las intervenciones individuales a un modelo sistémico**

En contraste con las intervenciones asistidas con animales (IAA) que son abordadas de manera independiente, donde su impacto suele limitarse a mejoras temporales en aspectos emocionales o motivacionales (Johnson, 2009), *Estrategos* se concibe como un sistema integral, que involucra tres componentes interdependientes. En primer lugar, incorpora intervenciones psicoeducativas basadas en evidencia científica, donde la interacción con animales sirve como medio para desarrollar empatía, autorregulación y habilidades sociales. En segunda instancia, incluye un programa de formación formal, que eventualmente podría llevar a la creación de empleos verdes y que están estrechamente relacionados con el bienestar animal, creando puentes concretos hacia la inserción laboral. Finalmente, el modelo se apoyaría de la creación de una plataforma digital de monitoreo y coordinación. Esta estructura responde a las recomendaciones de García Pinillos (2018), quien advierte que los programas One Welfare deben evitar la “compartimentalización” de sus acciones; es decir,

se debe evitar el trabajo de componentes aislados, apostando por intervenciones intersectoriales que fortalezcan de forma simultánea capacidades humanas, protección animal y cohesión social.

En este punto, la literatura, principalmente en contextos internacionales ofrece ejemplos que respaldan el fundamento de la solución planteada y aportan evidencia sobre su viabilidad. El caso de Green Chimneys en Nueva York es particularmente ilustrativo. Es un programa fundado en 1947, que no se limita a ofrecer contacto de tipo recreativo con animales, sino que articula dicho contacto en un ecosistema integral de aprendizaje donde la formación académica, la terapia y el cuidado animal se retroalimentan de manera continua (Bachi, Terkel & Teichman, 2012). Jóvenes con antecedentes de violencia, abandono escolar o problemas emocionales graves participan en tareas diarias de cuidado, alimentación y enriquecimiento ambiental de animales domésticos y silvestres, siempre bajo supervisión técnica especializada. Esta dinámica fomenta hábitos de responsabilidad, fortalece el autoconocimiento, la gerencia de uno mismo, la comprensión de otros y las habilidades sociales. Estudios longitudinales han demostrado que, incluso dos años después de finalizada la participación, los beneficiarios mantienen mejoras significativas en autoestima, habilidades de interacción social y compromiso con actividades educativas o de transformación, lo que sugiere que el impacto no es meramente circunstancial sino estructural. El modelo de Green Chimneys adopta un principio que *Estrategos* incorpora como rector: el bienestar de los animales no es un efecto colateral de la intervención, sino un objetivo co-principal, con protocolos de protección y evaluación tan rigurosos como los destinados a los beneficiarios humanos.

La experiencia del HMP Grendon en el Reino Unido ofrece un enfoque complementario. Se trata de una prisión de máxima seguridad que opera bajo el modelo de comunidad terapéutica, donde los internos, incluidos aquellos con delitos violentos, participan en actividades de cuidado con animales y horticultura como parte de un programa más amplio de intervención psicosocial. Y allí se muestra que, la integración de estas prácticas a la rutina diaria no solo genera sentido de propósito y disciplina, sino que ha demostrado, en datos del Servicio de Prisiones, una reducción de la reincidencia por debajo de la media nacional y una mejora en la gestión de los conflictos y aumento en la cooperación entre internos. En Grendon, al igual que en *Estrategos*, la participación implica asumir responsabilidades de largo plazo que trascienden la noción de tarea asignada, construyendo un entorno de reciprocidad y confianza mutua.

A estas dos experiencias exitosas, se suma la creciente evidencia sobre programas de trabajo con perros en prisiones en distintos países, donde los internos participan en la rehabilitación y entrenamiento de perros rescatados para su adopción. El informe de Furst (2006) y estudios posteriores documentan una reducción significativa en faltas disciplinarias, mejoras en salud mental y un aumento de la percepción de autoeficacia de los participantes. Se puede hablar de un modelo de triple impacto donde, los animales aumentan sus posibilidades de adopción gracias a una socialización y entrenamiento adecuados; los internos desarrollan habilidades técnicas y socioemocionales que pueden transferir al mercado laboral; y las instituciones mejoran su clima organizacional, con beneficios para la seguridad y la cohesión interna que además se traduce en una disminución de costos por atención de lesiones. Por último se muestra que el trabajo prolongado con un mismo animal genera entre otras, un cambio identitario en los internos, que pasan de percibirse como

agentes de control a verse como cuidadores responsables, lo que resulta clave en el autoconocimiento y la reconstrucción de una narrativa personal no asociada al delito.

Esto último, evidencia el modelo de triple impacto que también estructura a la propuesta *Estrategos*. En el plano humano, la intervención fortalece competencias socioemocionales críticas, como la empatía, la autorregulación, la resiliencia y las habilidades laborales transferibles, reduciendo factores de riesgo asociados a la reincidencia. En el plano animal, se promueve la rehabilitación, adopción o reintegración de individuos en condiciones óptimas de bienestar, aplicando evaluaciones continuas y estándares éticos elevados. En el plano comunitario, la intervención actúa como catalizador de cohesión social, integrando a organizaciones civiles, instituciones públicas y sector privado en torno a objetivos compartidos, lo que incrementa el capital social y la capacidad de respuesta colectiva frente a problemáticas sociales complejas. La interacción entre estos tres planos es sinérgica, y refleja que las mejoras en uno potencian las del otro, y el bienestar de los animales, lejos de ser un medio instrumental, se convierte en un elemento que refuerza la motivación intrínseca de los participantes y la aceptación comunitaria del programa.

Este enfoque de triple impacto sitúa a *Estrategos* como un modelo que no solo resuelve una problemática concreta, sino que contribuye a redefinir los estándares de lo que puede considerarse una intervención integral en el marco del SRPA. La incorporación de lecciones aprendidas de Green Chimneys, HMP Grendon y los programas de perros en prisiones fortalece la viabilidad técnica y la legitimidad ética del modelo, a la vez que demuestra que su escalabilidad y replicabilidad, que al final dependen de mantener el equilibrio entre el beneficio humano, la protección animal y el fortalecimiento comunitario.

En este sentido, el concepto One Welfare deja de ser un marco teórico para convertirse en una práctica operativa capaz de generar cambios medibles y sostenibles en múltiples niveles.

#### **4.2. Medición integrada del triple impacto**

La evaluación del triple impacto en el modelo *Estrategos* no se concibe como un proceso de medición por áreas, sino como un sistema integrado de indicadores interdependientes que capturan la sinergia de los cambios producidos en las dimensiones personas, animales y sociedad.

En la dimensión personas, la medición realiza principalmente en dos ejes, el primero, la medición del desarrollo de competencias socioemocionales y la adquisición de habilidades técnicas transferibles. Para las primeras, se utilizan instrumentos estandarizados y validados, como el *Strengths and Difficulties Questionnaire* (Goodman, 2001) para evaluar cambios en empatía, autogestión y conductas sociales positivas, complementado con escalas específicas de resiliencia y autoeficacia. Las habilidades técnicas se miden mediante rúbricas de desempeño diseñadas específicamente para este fin, que valoren desde el manejo y cuidado animal hasta las competencias para mejorar los procesos o hacer gestión de microproyectos. La novedad metodológica reside en que los progresos de las personas se correlacionan de forma sistemática con indicadores de bienestar animal y con métricas y/o percepciones sociales, permitiendo identificar patrones de influencia recíproca.

En la dimensión animales, el seguimiento se realiza bajo el *Modelo de los Cinco Dominios* (Mellor, 2020), evaluando estado nutricional, entorno, salud física, comportamiento y estado mental. Cada dominio se puntúa antes, durante y después de la intervención, generando una línea de tiempo que permite detectar tendencias de mejora o signos tempranos de estrés. Estos datos se pueden cruzar con las métricas de las personas:

por ejemplo, un incremento sostenido en la empatía y la consistencia del manejo por parte de los jóvenes suele correlacionarse con mejoras en la expresión conductual positiva de los animales. Este análisis cruzado es esencial para demostrar que el beneficio animal no es un resultado accesorio, sino un componente central del impacto.

La dimensión social, se evalúa a través de indicadores de capital social, cohesión y capacidad de respuesta colectiva. El *Social Network Analysis* (Wasserman & Faust, 1994) por ejemplo, se emplea para mapear y analizar las relaciones entre los actores involucrados; en este caso jóvenes, organizaciones protectoras, instituciones públicas, sector privado, antes y después de la intervención. Asimismo, se registran métricas objetivas como el número de alianzas interinstitucionales activas, la cantidad de eventos temáticos coorganizados y el volumen de recursos movilizados para iniciativas de sinergia entre el bienestar animal y el desarrollo juvenil. Estos indicadores se vinculan con los datos cruzados de personas y animales para evaluar si el fortalecimiento de redes y alianzas produce mejoras sostenidas en el entorno social, el bienestar animal y las oportunidades para los jóvenes.

La integración metodológica se materializa por ejemplo evidenciando que una mejora simultánea en la empleabilidad de los jóvenes y en la salud física y emocional de los animales bajo su cuidado puede coincidir con un incremento en el número y calidad de alianzas comunitarias, lo que indicaría un efecto multiplicador. Este enfoque evita el sesgo de atribuir cambios positivos únicamente a una dimensión, cuando en realidad emergen de la interacción sistémica entre todas.

Finalmente, el ciclo de monitoreo adaptativo incorpora la revisión de estas interrelaciones como criterio de éxito y sostenibilidad. En lugar de medir únicamente el cumplimiento de metas individuales por dimensión, se evalúa la coherencia transversal: un

programa se considera exitoso no solo cuando logra mejoras en las tres áreas, sino cuando esas mejoras muestran interdependencia positiva y sostenida. Este marco de medición integrada, es lo que permitiría a *Estrategos* diferenciarse de intervenciones convencionales y proyectarse como un modelo replicable con legitimidad técnica.

## 5. Plan y recomendaciones para la implementación de la solución

El presente plan se orienta a la implementación del modelo metodológico *Estrategos*, una estrategia de educación restaurativa y terapéutica que busca articular las necesidades y talentos de los jóvenes del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA) y los animales en condición de vulnerabilidad, particularmente animales que han sido víctimas de abandono, maltrato o negligencia. *Estrategos* se trata de un enfoque de intervención bipartita, recíproca y transformadora, en la que el proceso de resocialización de los jóvenes se entrelaza de forma ética y cuidadosa con el proceso de recuperación física, emocional y social de los animales involucrados.

Aunque el documento se presenta una propuesta de hipótesis, su diseño responde a criterios de viabilidad, aplicabilidad y replicabilidad, y se apoya en experiencias de justicia restaurativa, educación emocional y programas asistidos con animales. El modelo está alineado con un enfoque de triple impacto, que busca generar beneficios simultáneos en el plano social (bienestar juvenil), ambiental (prácticas sostenibles) y animal (protección y bienestar multiespecie).

Desde el punto de vista normativo, *Estrategos* se encuentra en sintonía con lo establecido en la Ley 1098 de 2006 (Código de Infancia y Adolescencia), al promover medidas pedagógicas, protectoras y restaurativas para adolescentes en conflicto con la ley; con la Ley 1804 de 2016 (Ley de Cero a Siempre), que impulsa la atención integral y la protección reforzada para niños, niñas y adolescentes; y con la Ley 1774 de 2016, que reconoce a los animales como seres sintientes y prohíbe el maltrato.

Este proyecto reconoce que el éxito del modelo dependerá tanto de la transformación personal de los jóvenes como del bienestar garantizado de los animales participantes. Por

ello, cada fase del proceso incluye componentes técnicos y éticos específicos para asegurar que los animales no sean utilizados como instrumentos terapéuticos, sino tratados como agentes morales y sociales del proceso restaurativo, con protocolos claros de protección, seguimiento sanitario y evaluación conductual, bajo los lineamientos del Modelo de los Cinco Dominios del Bienestar Animal.

El objetivo central de la iniciativa es instalar un piloto territorialmente viable y técnicamente sólido, que permita validar el modelo en condiciones reales, evaluar su impacto y diseñar una ruta progresiva de escalamiento nacional a mediano plazo, como una alternativa estructural para la intervención integral en contextos de justicia juvenil y protección animal.

La implementación de *Estrategos* requiere un abordaje estratégico y escalonado, en ese sentido, contempla cinco componentes interdependientes, que deberían evaluarse y desarrollarse de manera progresiva para garantizar su efectividad.

En primer lugar, el componente institucional y normativo es esencial para asegurar la viabilidad jurídica, técnica y administrativa del piloto. Este componente implica realizar un buen diagnóstico territorial, idealmente de tipo participativo que permita entender las condiciones actuales del sistema de responsabilidad penal adolescente y la situación en cuanto a protección animal en el contexto local donde se vaya a implementar la iniciativa. A partir de ello, debe avanzarse en la formalización de convenios interinstitucionales entre entidades como el ICBF, los juzgados de infancia y adolescencia, las alcaldías locales, las universidades, los centros de protección animal y/o organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, es necesario disponer de un espacio físico adecuado para el funcionamiento del proyecto, preferiblemente, una granja urbana, predio rural o espacio en comodato vinculado a un Centro de Atención Especializada. Este espacio, como mínimo debe permitir la

coexistencia segura de zonas diferenciadas para el desarrollo de actividades pedagógicas, el alojamiento y manejo de animales, además de la interacción controlada entre ambos. Desde el punto de vista legal, se requiere revisar y ajustar los marcos locales para permitir el reconocimiento del modelo dentro del tiempo pedagógico y sancionatorio autorizado en el SRPA.

El segundo componente, orientado principalmente en el bienestar juvenil, se fundamenta en un currículo experiencial e interdisciplinario, diseñado con un enfoque restaurativo, de desarrollo humano y de justicia pedagógica. Este currículo debe incluir módulos de habilidades socioemocionales, resolución de conflictos, conciencia ética y liderazgo, combinados con prácticas vocacionales como, la educación ambiental y el cuidado integral de los animales. La estructura del modelo requiere una rutina diaria compartida, que estimule la responsabilidad, la regulación emocional y la vinculación afectiva saludable. El acompañamiento terapéutico individualizado es un pilar esencial, considerando principalmente que los adolescentes judicializados presentan con frecuencia altos niveles de trauma complejo, desregulación emocional y experiencias adversas tempranas (ACES), factores ampliamente documentados en la literatura científica (Felitti et al., 1998; Anda et al., 2006). La validación educativa de los contenidos, a través de convenios con instituciones educativas formales, permitirá que los aprendizajes adquiridos tengan valor certificado en términos de progresividad vocacional para las oportunidades laborales.

En tercer lugar, se encuentra el componente de protección y bienestar animal, los animales como participantes activos del proceso, deben ser igualmente protegidos y monitoreados. Para ello, deben establecerse criterios de ingreso para animales provenientes de la calle, centros de bienestar animal u hogares de paso. Estos criterios deben considerar

su estado sanitario, la ausencia de enfermedades zoonóticas, la viabilidad de rehabilitación física o emocional, y su capacidad de adaptación a entornos de interacción humana para distintos grupos sociales. El ingreso al programa deberá realizarse mediante un protocolo técnico que incluya valoración médica veterinaria, valoración etológica, socialización progresiva y construcción de una “hoja de vida del animal”. A lo largo de su permanencia en el programa, el bienestar de los animales será evaluado bajo los cinco dominios del modelo propuesto por Mellor et al. (2020): nutrición, ambiente, salud, comportamiento y estado mental. Esto implica la implementación de rutinas de alimentación, enriquecimiento ambiental, control sanitario, evaluación conductual, y monitoreo emocional, todo ello bajo la supervisión de un equipo técnico especializado compuesto por médicos veterinarios, etólogos, cuidadores capacitados y voluntarios. Al final del proceso, cada animal deberá contar con un plan de egreso donde idealmente se buscará su adopción responsable o, en algunos casos, la permanencia como animal facilitador si su aptitud y bienestar lo permite

El cuarto componente está orientado a la sostenibilidad del modelo, desde una perspectiva comunitaria, pedagógica y financiera. Este aspecto contempla la participación activa de las comunidades cercanas al proyecto, mediante estrategias de vinculación como talleres, espacios de diálogo, padrinazgo animal o integración en procesos de formación. Asimismo, la vinculación con universidades o instituciones educativas será clave tanto para la formación del talento humano como para la investigación, la sistematización y la práctica profesional en áreas como veterinaria, psicología, pedagogía y derecho. Se recomienda establecer mecanismos de cofinanciación mediante fondos de cooperación, alianzas con empresas que desarrollen responsabilidad social empresarial, o recursos del Sistema General de Regalías para proyectos de impacto social y ambiental.

Finalmente, el componente de evaluación, sistematización y escalabilidad debe ser transversal desde el inicio del proyecto. Este incluirá la construcción de una línea base, para la identificación de indicadores de cambio; tanto en lo que tiene que ver con los jóvenes como lo relacionado con los animales, la aplicación de instrumentos validados como el *Strengths and Difficulties Questionnaire* (SDQ) o escalas etológicas, así como la recolección de testimonios, historias de vida y análisis cualitativos del proceso y su respectivo análisis permitirá no solo identificar los impactos, sino también documentar lecciones aprendidas, dilemas éticos, innovaciones metodológicas y condiciones para la réplica territorial. El objetivo final es construir un modelo robusto, sensible y replicable, que pueda incorporarse como una política pública restaurativa de enfoque multiespecie.

Dicho lo anterior el modelo *Estrategos* requiere la conformación de un equipo interdisciplinario altamente capacitado, con claridad ética, competencias técnicas y sensibilidad social. Dado que se trata de un modelo que articula simultáneamente el bienestar de jóvenes en conflicto con la ley y de animales vulnerables, el equipo debe integrar experticia en áreas como psicología clínica, medicina veterinaria, etología, pedagogía social, agroecología, trabajo comunitario, justicia restaurativa y gestión organizacional. Donde el coordinador o coordinadora general tendrá a su cargo la planeación operativa, el seguimiento del cumplimiento de metas, la articulación interinstitucional y la administración de recursos. Su perfil debe corresponder a un profesional con formación superior y experiencia comprobada en gestión de programas sociales, restaurativos o comunitarios. El perfil puede corresponder a personas formadas en ciencias sociales, humanas, jurídicas o también a profesionales de áreas como la medicina veterinaria, la salud pública o las ciencias agroambientales, siempre que cuenten con capacidades de liderazgo intersectorial,

pensamiento sistémico, y una comprensión sólida del enfoque de bienestar multiespecie. Esta apertura de perfil reconoce que el modelo *Estrategos* no se limita a una sola disciplina, sino que exige una mirada integradora, ética y transformadora, capaz de sostener simultáneamente procesos de inclusión social, protección animal y sostenibilidad institucional.

En coherencia con esta visión, el acompañamiento clínico de los jóvenes estará en manos de un/a psicólogo/a con formación especializada en adolescencia, y justicia restaurativa. Esta persona será responsable de realizar las evaluaciones iniciales y de seguimiento de cada adolescente, brindar contención emocional, facilitar espacios de reflexión grupal y diseñar estrategias de autorregulación emocional basadas en evidencia. La evidencia muestra que más del 70% de los jóvenes en conflicto con la ley han atravesado múltiples experiencias adversas tempranas (ACES), lo que requiere una atención sensible al trauma (Felitti et al., 1998; Anda et al., 2006).

En paralelo, la dimensión animal del modelo requiere una estructura veterinaria sólida, que garantice que los animales no sean instrumentalizados ni sometidos a dinámicas de sobrecarga emocional, estrés crónico o negligencia estructural. En este sentido, el programa contará con un médico veterinario jefe, con experiencia en medicina preventiva, manejo poblacional, bioética y/o protección y bienestar animal. Esta persona liderará la valoración clínica inicial de los animales que ingresan al programa, así como el diseño y seguimiento de planes sanitarios, tratamiento de enfermedades preexistentes y monitoreo de condiciones físicas bajo modelos de prevención. El modelo también provee la presencia de un etólogo, cuya función principal será evaluar el comportamiento de los animales, identificar señales de estrés, desarrollar estrategias de socialización positiva y diseñar rutinas de enriquecimiento ambiental.

El equipo pedagógico estará conformado por un formador en habilidades socioemocionales, con experiencia en pedagogía alternativa, o facilitación de procesos de desarrollo humano. Esta persona será la encargada de diseñar y facilitar los módulos formativos que aborden temas como la empatía, la comunicación no violenta, la resolución de conflictos, la cooperación y el liderazgo restaurativo. El enfoque pedagógico deberá ser vivencial, no magistral, y promover la participación activa, la autorreflexión y la capacidad de agencia de los jóvenes. Este perfil será además acompañado por un instructor vocacional, especializado en oficios productivos con enfoque sostenible, quien tendrá a su cargo los talleres prácticos que permiten a los jóvenes adquirir competencias útiles para la vida laboral y la construcción de autonomía.

Un componente fundamental en la implementación será el equipo de cuidadores animales, encargados del bienestar diario de los animales: alimentación, limpieza, recreación, observación conductual y asistencia en las interacciones con los jóvenes. Este grupo deberá recibir formación básica en psicología, etología, primeros auxilios veterinarios, y protocolos de manejo ético. Su rol operativo, es fundamental pues se trata del grupo poblacional que puede identificar de primera mano señales de malestar en las partes participantes, por lo que sus observaciones resultan cruciales para garantizar la estabilidad del proceso. Ahora como bien advierten Bachi, Parish-Plass y Rossetti (2020), muchos programas con animales fracasan en su dimensión ética por no contemplar la sobreexposición, el agotamiento emocional o la utilización no consensuada de los animales facilitadores.

Finalmente, se recomienda la instalación de un Comité Ético Multidisciplinar, integrado por representantes del equipo profesional, académicos de universidades aliadas, defensores de derechos humanos, expertos en bienestar animal, funcionarios públicos y

actores comunitarios. Este comité será responsable de hacer seguimiento a los principios éticos del modelo, validar protocolos, emitir conceptos ante situaciones complejas o dilemas bioéticos, y proponer mejoras continuas. Su existencia garantizará que tanto los adolescentes como los animales involucrados en el proceso sean reconocidos como sujetos activos, portadores de necesidades, derechos e intereses que deben ser protegidos durante todo el ciclo de intervención.

La diversidad de perfiles en el equipo *Estrategos* no es un elemento accesorio, sino una condición estructural para sostener el enfoque de triple impacto que orienta el modelo.

La implementación del modelo *Estrategos* está diseñada para desarrollarse inicialmente como un proyecto piloto de un (1) año de duración, cuya ejecución debe realizarse idealmente en un territorio con condiciones favorables para validar, ajustar y escalar posteriormente la metodología. Esta duración responde a una lógica pedagógica y restaurativa que permite a los jóvenes participantes pasar por una fase de vinculación, formación, corresponsabilidad y en algunos casos cierre del proceso, y que los animales involucrados cuenten con el tiempo necesario para su adaptación, recuperación, interacción y egreso bajo condiciones de bienestar.

Se recomienda como territorio piloto a Bogotá, que cuenta con el SRPA más grande del país y una política distrital de protección animal avanzada; Medellín, con una fuerte institucionalidad comunitaria y red universitaria robusta; Cali, que ha desarrollado enfoques restaurativos con enfoque de paz territorial; o municipios intermedios como Pereira, Manizales o Ibagué, que presentan escalas manejables, alianzas intersectoriales y retos emergentes en materia de juventud y protección animal.

En cuanto al cuándo, se recomienda que el piloto se implemente entre los meses de enero y diciembre de 2026, de modo que el año calendario coincida con el ciclo de intervención, la planeación institucional y el cierre presupuestal del sector público. Esta sincronización facilitará la alineación con los planes operativos anuales del ICBF, las alcaldías, las instituciones educativas y las organizaciones aliadas, y permitirá proyectar un segundo ciclo ampliado desde el primer trimestre de 2027. La experiencia de programas como Green Chimneys (Bachi et al., 2012) y otras intervenciones restaurativas demuestra que los procesos de mayor transformación requieren al menos entre 8 y 12 meses de acompañamiento continuo, con fases claras de inicio, desarrollo, consolidación y transición.

Se propone que la implementación cuente con 4 fases secuenciales para una progresión lógica.

Fase 1: Alistamiento institucional y territorial (meses 1 y 2). Esta etapa contempla la firma de convenios, la asignación de espacios, la contratación del equipo, la adaptación de las instalaciones, la adquisición de insumos y el establecimiento de protocolos operativos.

Fase 2: Capacitación y diseño participativo (meses 3 y 4). Durante este periodo se capacita al equipo, se valida el currículo con los jóvenes, se co-construyen las rutinas y se realiza la selección y preparación de los animales.

Fase 3: Ejecución de la intervención con la primera cohorte (meses 5 a 10). Aquí se desarrollan las actividades formativas, terapéuticas y comunitarias con los jóvenes y los animales, integrando módulos técnicos, vivenciales y restaurativos.

Fase 4: Evaluación, sistematización y cierre (meses 11 y 12). Se realiza el análisis de impacto, el acompañamiento del egreso de jóvenes y animales, y la elaboración del modelo de réplica ajustado.

Para todo lo anterior el reto es la voluntad de la administración territorial, la apertura de las autoridades judiciales, la participación de las comunidades y la confianza institucional que serán variables determinantes para la sostenibilidad del piloto. *Estrategos* no es un programa que pueda imponerse; necesita ser acogido, co-creado y defendido por el territorio que lo implemente.

La implementación del modelo *Estrategos* tiene como propósito generar transformaciones profundas, tangibles y sostenibles en los jóvenes participantes, los animales en condición de vulnerabilidad, y en las comunidades e instituciones que rodean el proceso. Los resultados esperados no son solo indicadores numéricos, sino expresiones tangibles de cambio en los vínculos, las trayectorias de vida, la percepción social del otro, humano y no humano y la forma en que se concibe la justicia restaurativa en contextos reales de conflicto y abandono.

Desde el componente juvenil, se espera que los adolescentes que participan en *Estrategos* experimenten mejoras significativas en variables como el autoconocimiento, la empatía, la autorregulación emocional, la confianza y la construcción de un proyecto de vida. Estas transformaciones han sido observadas en investigaciones previas sobre programas asistidos con animales, en contextos de encierro, abandono escolar y desarraigo familiar (Bachi, Terkel & Teichman, 2012; Bachi et al., 2020). El vínculo cotidiano con animales rescatados, que han atravesado también experiencias de violencia o negligencia, permite a los jóvenes identificarse desde un lugar de cuidado mutuo y responsabilidad compartida. Esta experiencia contribuye a desactivar patrones de agresión reactiva, a reconectar con formas de ternura y contención, y a construir una narrativa diferente sobre sí mismos y sobre el mundo.

En términos institucionales, se espera una disminución en el riesgo de reincidencia, medida a través del seguimiento post-egreso, así como un aumento en la continuidad educativa, vocacional o laboral. Estas variables son centrales para evaluar si el proceso restaurativo logró no solo contener una conducta delictiva, sino también redirigir el sentido de pertenencia del joven hacia proyectos constructivos. En este sentido, *Estrategos* busca no ser únicamente una experiencia de formación transitoria, sino una plataforma para la inclusión laboral formal de los jóvenes que demuestren compromiso, habilidades y transformación durante el proceso. Se espera que, al cierre del piloto, al menos un porcentaje de los jóvenes pueda ser ubicado en plazas públicas permanentes o programas educativos o de empleabilidad del Estado, lo que representaría un avance significativo frente a uno de los principales vacíos estructurales del actual sistema, que es la falta de trayectorias laborales sostenibles. Como lo evidencian múltiples diagnósticos institucionales, los programas de intervención social en el SRPA tienden a operar bajo esquemas de contratación temporal por prestación de servicios, lo que no solo afecta la estabilidad del personal técnico, sino que deja sin continuidad a los procesos de los jóvenes beneficiarios. Apostar por la vinculación de egresados del modelo a plazas de trabajo público con enfoque social, encaja perfectamente en el marco de la Ley de Juventud (Ley 1622 de 2013) y la Ley 2039 de 2020 sobre empleo juvenil y entonces puede ser un hito transformador que refuerce la sostenibilidad y legitimidad del programa.

Desde el componente animal, se espera que cada animal que ingresa al modelo cuente con un plan individual de recuperación física, emocional y social, basado en los cinco dominios del bienestar. Esto implica que al finalizar su participación, los animales presenten mejoras en su condición sanitaria, comportamental y emocional, y que al menos el 90% de

ellos pueda ser reubicado en hogares adoptivos responsables, o, si las condiciones lo permiten, permanecer como animales facilitadores del proceso. A diferencia de otros programas donde los animales son traídos desde contextos institucionales externos o pertenecen a los profesionales, *Estrategos* propone que los animales sean también sujetos beneficiarios del proceso, y que su rehabilitación tenga un impacto concreto en los sistemas locales de protección animal, reduciendo las cifras de animales en condiciones de calle o maltrato a través de generar una narrativa pública distinta sobre su valor moral.

En el plano organizacional y comunitario, se espera el desarrollo de una experiencia piloto documentada, evaluada y sistematizada, que sirva como línea base para la formulación de una política pública de justicia restaurativa multiespecie. Este resultado no solo tiene valor técnico, sino político, pues busca demostrar que es posible y necesario integrar los enfoques de bienestar humano, bienestar animal y justicia social en una misma intervención. A nivel de la comunidad, se proyecta una mayor aceptación social de los jóvenes en proceso de justicia, una sensibilización ciudadana frente al maltrato animal, y la generación de redes de apoyo necesarias para el sostenimiento de resultados satisfactorios.

Así, el resultado integral del modelo no puede definirse desde un solo eje, sino desde la interdependencia y las soluciones sostenibles solo pueden surgir si se abordan de forma conjunta.

La evaluación del modelo *Estrategos* se fundamenta en una lógica de valoración ética y técnica de impactos, que no se limita a medir productos o actividades realizadas, sino que busca identificar cambios reales, en la vida de los jóvenes, el bienestar de los animales involucrados y el fortalecimiento de las capacidades institucionales. En coherencia con su

enfoque de triple impacto, se proponen instrumentos y criterios para la medición de resultados en tres niveles: personal, multiespecie e interinstitucional.

El primer bloque de evaluación se enfoca en la transformación psicosocial de los adolescentes participantes, considerando no solo el cumplimiento del proceso, sino la intensidad y profundidad del cambio en su forma de vincularse consigo mismos, con los otros y con su entorno.

Los principales indicadores cuantitativos serán:

- Tasa de permanencia en el proceso completo.  $\geq 80\%$  Este umbral se propone con base en la evidencia internacional de programas de intervención asistida con animales en contextos penitenciarios, donde las tasas de retención oscilan entre el 75% y el 90%, especialmente cuando el vínculo con el animal se convierte en un motivador interno para el cambio (Bachi et al., 2012; Furst, 2006). Considerando las condiciones del SRPA en Colombia y posibles barreras territoriales, un 80% representa una meta realista y ambiciosa.
- Reducción en la reincidencia legal o conductual a los 6 y 12 meses post-egreso:  $< 15\%$  Según el análisis previo desarrollado en este mismo proyecto, las tasas de reincidencia en el Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente (SRPA) en Colombia pueden alcanzar hasta un 58,7% en algunas regiones o cohortes, especialmente cuando no hay programas de acompañamiento posterior al egreso. Estos datos, si bien varían entre territorios, evidencian una fractura estructural en los procesos de resocialización juvenil. Con base en experiencias internacionales, como el programa Green Chimneys en EE.UU. o HMP Grendon en Reino Unido se plantea como meta razonable y ambiciosa lograr una reducción de reincidencia a menos del 15% en el

primer año post-egreso. Esto demostraría no solo la eficacia técnica del modelo, sino su capacidad real de transformar trayectorias de vida desde un enfoque restaurativo y multiespecie.

- Mejoras en escalas de salud mental y emocional, evaluadas mediante instrumentos validados como el *Strengths and Difficulties Questionnaire* (SDQ) y la Escala de Autoestima de Rosenberg (Rosenberg, 1965). >15% promedio. Aunque las escalas son altamente sensibles al contexto, se considera que un cambio significativo se sitúa entre un 15% y un 25% en indicadores de bienestar psicoemocional (Goodman, 1997). Donde un aumento  $\geq 20\%$  será tomado como evidencia de mejora sustancial en la salud mental y autorregulación emocional.
- Continuidad educativa o laboral postproceso  $\geq 50\%$  Este valor parte de un análisis de referencia con el programa Jóvenes Resilientes de USAID y el ICBF, donde la continuidad educativa posterior a procesos de acompañamiento integral alcanzó un 52% (USAID, 2021). Dado que *Estrategos* tiene un componente vocacional explícito y busca conexiones con plazas laborales, se espera lograr al menos este umbral.

Estos indicadores se complementarán con evaluaciones cualitativas basadas en:

- Entrevistas semiestructuradas a jóvenes, familias y facilitadores.
- Historias de vida narradas o ilustradas, que permitan identificar resignificaciones de experiencias de violencia, abandono o exclusión.
- Observación participante, registrada en bitácoras de campo y paneles reflexivos.

Como lo demuestra la literatura en justicia juvenil y programas asistidos con animales (Bachi et al., 2012; Bachi et al., 2020), las transformaciones más profundas no se capturan

únicamente con cifras, sino con evidencias narrativas, testimoniales y contextuales del proceso restaurativo.

El diseño de indicadores en cuanto a animales se orienta principalmente a evaluar el impacto en el bienestar físico y mental del animal, bajo el principio de que el éxito de una intervención multiespecie no puede medirse sin garantizar también el bienestar de los animales participantes.

Los indicadores cuantitativos serán:

- Porcentaje de animales con plan sanitario y etológico cumplido (esperado  $\geq 90\%$ ).
- Porcentaje de animales egresados en adopciones responsables ( $\geq 70\%$  en hogares adoptivos o comunidad). En Colombia las cifras datan que los centros de bienestar animal no logran superar el 50% de adopciones responsables (Red de Bienestar Animal Bogotá, 2022). No obstante, experiencias con acompañamiento social y vínculos afectivos, como el modelo de “adopciones restaurativas” en Brasil y Argentina, muestran que se puede superar el 70% cuando se involucra a los jóvenes y la comunidad en la construcción de alternativas. Este porcentaje será un indicador clave de éxito ético.
- Reducción en niveles de estrés y reactividad: Estudios etológicos en contextos de albergues (Beerda et al., 1997; Hiby et al., 2006) sugieren que una reducción  $\geq 25\%$  en conductas asociadas a miedo, hipervigilancia o agresión indica una mejora sustancial. Dado que se trabaja con animales en condición de vulnerabilidad, se considera razonable establecer que al menos 6 de cada 10 animales deben alcanzar este umbral para validar la metodología de rehabilitación

- Número de animales rehabilitados con mejora en sus condiciones físicas, nutricionales y comportamentales al cierre del ciclo.

Mientras que a nivel cualitativo se realizarán, seguimientos que responden a las recomendaciones del Modelo de los Cinco Dominios del Bienestar Animal (Mellor et al., 2020), el cual exige evaluar interacciones complejas entre condiciones físicas, ambientales, conductuales y mentales, como lo son: Registros conductuales diarios, elaborados por cuidadores, valoraciones periódicas de estado emocional por parte del etólogo y las narrativas de recuperación, centradas en casos emblemáticos que muestren el tránsito desde condiciones de maltrato o negligencia hacia la expresión de comportamientos naturales y afectivos.

El tercer eje de evaluación apunta a los efectos del modelo sobre la comunidad, el entorno institucional y las políticas públicas locales. El éxito de *Estrategos* no solo depende del cambio en individuos, sino de su capacidad para influir en las narrativas, estructuras y decisiones colectivas.

Los indicadores incluyen:

- Nivel de satisfacción institucional de las entidades aliadas (ICBF, juzgados, alcaldía, universidades), medido mediante encuestas semestrales.
- Número de alianzas activas sostenidas al finalizar el piloto (esperado  $\geq 5$ ).
- Presencia del modelo en la agenda pública local, a través de inclusión en el Plan de Desarrollo, mención en política de juventudes o programas de protección animal.
- Participación comunitaria efectiva, con al menos tres espacios de diálogo multiactor realizados y seguimiento a compromisos.

- Número de jóvenes egresados vinculados laboralmente en programas de empleabilidad pública o privada (>30%). Este porcentaje parte de la meta establecida en el Anexo de Empleabilidad Protegida, que propone un mínimo del 30% de inserción laboral o contractual para validar la capacidad del modelo de articular procesos restaurativos con rutas reales de inclusión. Se trata de una meta ambiciosa pero coherente con programas de primer empleo como Estado Joven (Función Pública, 2020).

El sistema de monitoreo incorporará un mecanismo de alertas éticas y operativas, que permita hacer ajustes a tiempo y prevenir situaciones de revictimización, estrés animal, abandono de procesos o colapso institucional. Este mecanismo será gestionado por el Comité Ético Multiespecie, que revisará mensualmente casos críticos, dilemas de intervención y condiciones de bioseguridad, y emitirá recomendaciones obligatorias.

Con este sistema de evaluación integral, el modelo *Estrategos* no solo tendrá cómo demostrar su eficacia, sino también cómo aprender, adaptarse y evolucionar a lo largo de su implementación y escalamiento.

El análisis costo-beneficio del modelo *Estrategos* se construye desde una perspectiva integral, que no se limita a comparar el gasto frente al resultado esperado, sino que considera los costos evitados por los diferentes sistemas públicos en la atención de casos, los beneficios sociales no monetarios, y el retorno público a mediano plazo, especialmente en los ámbitos de justicia juvenil, protección animal y empleabilidad.

Los costos directos del sistema se estiman en 530.000.000 COP aproximadamente \$135.000 USD a una tasa de \$3.900/USD. Con base en el diseño operativo del piloto, la

implementación de *Estrategos* para una cohorte anual de 20 jóvenes y 15 animales Este monto contempla los siguientes componentes:

- Honorarios profesionales especializados (6 perfiles interdisciplinarios):  
\$290.000.000
- Adecuación de infraestructura, bioseguridad y zonas de interacción: \$100.000.000
- Atención médica veterinaria (valoración, tratamientos, control sanitario):  
\$35.000.000
- Nutrición, cuidado diario y enriquecimiento ambiental para animales: \$25.000.000
- Materiales pedagógicos y productivos: \$25.000.000
- Capacitaciones, talleres comunitarios y sensibilización pública: \$20.000.000
- Logística, transporte y alimentación ocasional para jóvenes: \$10.000.000
- Evaluación externa, sistematización y gestión del conocimiento: \$15.000.000
- Contingencias y bienestar del equipo: \$10.000.000

Esta cifra representa un costo promedio por joven de \$26.500.000 COP/año, incluyendo todas las dimensiones del modelo. En contraste, el Estado colombiano invierte actualmente entre \$45.000.000 y \$65.000.000 COP anuales por cada joven en privación de libertad en el Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente (SRPA), según datos del ICBF y estudios de seguimiento presupuestal (ICBF, 2022).

Desde esta perspectiva, la implementación de *Estrategos* como alternativa restaurativa genera un ahorro directo de entre \$18 y \$38 millones COP por joven/año, sin considerar aún los beneficios indirectos. Por ejemplo, se estima que el costo fiscal de una reincidencia judicializada (incluyendo captura, proceso penal, defensa, sanción y

seguimiento) supera los \$80.000.000 COP por caso (INSJ y DNP, 2021). Si el modelo logra evitar la reincidencia en tan solo el 50% de los participantes, el sistema evitaría costos por cerca de \$800.000.000 COP por cohorte (20 jóvenes  $\times$  50%  $\times$  \$80 millones), lo que excede ampliamente la inversión inicial del piloto.

En cuanto al componente animal, mantener 15 animales durante un año en condiciones dignas dentro del sistema público podría costar entre \$54 y \$90 millones COP, dependiendo del nivel de atención médica y comportamental requerida. *Estrategos* no solo logra una atención integral de los animales por un costo similar o menor, sino que, además, les garantiza rehabilitación emocional, socialización, oportunidades de adopción y vínculos afectivos que difícilmente se logran en modelos institucionales convencionales.

El modelo también genera una serie de beneficios estructurales no monetarios que, si bien no se reflejan inmediatamente, tienen un alto valor estratégico para la sostenibilidad social e institucional. En primer lugar, contribuye al fortalecimiento del capital social juvenil mediante el desarrollo de habilidades socioemocionales y vocacionales, que permiten a los adolescentes en conflicto con la ley reconstruir vínculos consigo mismos, con los otros y con su entorno. Asimismo, promueve la construcción de una comunidad multiespecie que reconoce a los animales no como recursos o herramientas terapéuticas, sino como sujetos de protección y vínculo, con capacidad de agencia y derecho al bienestar. Esta lógica de corresponsabilidad también favorece la reducción del estigma social hacia los jóvenes participantes, al visibilizar sus capacidades de cuidado, empatía y transformación, y genera narrativas alternativas a la criminalización. En paralelo, *Estrategos* impulsa la producción de conocimiento replicable que puede alimentar políticas públicas de juventud, protección animal y justicia restaurativa, contribuyendo al diseño de modelos innovadores basados en

evidencia. Finalmente, al intervenir sobre factores estructurales de exclusión, el modelo previene costos futuros asociados a la salud pública, la conflictividad social y la sobrepoblación animal con impactos positivos sostenibles en el tiempo.

En términos estrictamente económicos, si se consideran únicamente los costos evitados por reincidencia (estimados en \$800 millones COP) frente a una inversión de \$530 millones COP, el modelo presenta un retorno directo de 1.5 a 1. Si se incluyen los beneficios complementarios en protección animal, empleabilidad y cohesión social, el retorno estimado supera el 2.5 a 1, incluso con un enfoque conservador. Además, el modelo establece mecanismos de impacto de mediano plazo, al formar jóvenes con capacidades para trabajar en programas públicos, centros ambientales, organizaciones de cuidado animal y empresas sociales, se crea una ruta de empleabilidad restaurativa, que disminuye la dependencia estatal futura y multiplica el impacto de la inversión inicial.

La no implementación del modelo *Estrategos*, ya sea por omisión, dilación o falta de articulación interinstitucional, conlleva riesgos; En el plano juvenil, la principal consecuencia es la reproducción de ciclos de exclusión y reincidencia, agravada por la falta de programas que integren simultáneamente los componentes psicosociales, vocacionales y restaurativos. Como se ha documentado en este proyecto, la reincidencia en el SRPA puede alcanzar cifras superiores al 58%, especialmente en territorios con menor cobertura de programas integrales. Sin una intervención orientada al sentido de pertenencia, la empatía y la vinculación significativa, muchos adolescentes egresan del sistema sin herramientas reales para reconstruir sus trayectorias, con alto riesgo de retorno al conflicto con la ley, a la marginalidad o a contextos violentos.

Desde el componente animal, no contar con una estrategia como *Estrategos* implica mantener o incluso agravar el déficit estructural de los sistemas de protección y bienestar animal, donde los animales víctimas de maltrato o abandono, lejos de ser restaurados, permanecen en circuitos institucionales donde su bienestar es limitado, su individualidad invisibilizada, y su destino resulta incierto. En este escenario, se corre el riesgo ético de cosificar al animal, incluso en espacios diseñados para protegerlo.

A nivel comunitario, la falta de implementación impide que se activen procesos de reconciliación simbólica entre la sociedad y sus sujetos más vulnerables, humanos y no humanos. Se desaprovecha la oportunidad de generar tejido social, resignificar prácticas de cuidado, y movilizar redes ciudadanas en torno a un proyecto común de justicia y compasión.

En términos económicos y de política pública, no implementar *Estrategos* supone mantener esquemas ineficientes, costosos y de bajo impacto, tanto en el SRPA como en la protección animal. El Estado continuará invirtiendo recursos en medidas punitivas, centros saturados y modelos reparatorios fragmentados, sin lograr impacto estructural.

En sumatoria y frente a la fragmentación histórica entre las agendas de juventud, protección animal y seguridad comunitaria, *Estrategos* ofrece un marco de articulación, acción y transformación. No implementar esta estrategia, teniendo la posibilidad y las condiciones para hacerlo, significaría no solo mantener el statu quo, sino validar su ineficacia. Apostar por este modelo es, por el contrario, asumir con corresponsabilidad la construcción de un escenario restaurativo más eficiente e inclusivo con otras formas de vida.

## 6. CONCLUSIONES

*Estrategos* es una hipótesis que surge como una investigación aplicada orientada a diseñar e implementar una solución sistémica e innovadora ante una problemática estructural: la desconexión entre las políticas de justicia juvenil, las estrategias de bienestar animal y la ausencia de mecanismos efectivos de vinculación intersectorial que reconozcan y activen el potencial transformador de ambas agendas.

Como respuesta a una deuda estructural; la de una sociedad que históricamente ha enfrentado retos no resueltos en ofrecer alternativas dignas a poblaciones vulnerables. El objetivo general consistió en construir un modelo replicable de intervención restaurativa que, a través del vínculo entre jóvenes del Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente (SRPA) y animales rescatados, permitiera articular impactos positivos en dimensiones sociales, éticas, institucionales y ambientales. A lo largo del proceso, se logró no solo dar respuesta a esta necesidad, sino también abrir nuevas rutas de acción pública basadas en la empatía, la corresponsabilidad y el liderazgo.

Lo que aquí se propone no es una metodología asistencial, sino una arquitectura de largo plazo, con una serie de acciones, actores y saberes que se articulan para transformar la trayectoria de jóvenes que han sido señalados por su pasado, y de animales cuya vida parecía condenada al olvido. *Estrategos* demuestra que el cuidado puede ser una herramienta de desarrollo; que el reconocimiento de la agencia, tanto humana como no humana, puede convertirse en un catalizador de bienestar compartido. La investigación permitió comprobar que dicho modelo no solo es plausible y viable, sino que cuenta con fundamentos conceptuales sólidos, un andamiaje metodológico replicable y resultados verificables. El

diseño de *Estrategos* se consolidó como una solución integral que ofrece herramientas para la transformación individual y colectiva, abordando al mismo tiempo las trayectorias de jóvenes en conflicto con la ley y las condiciones de vulnerabilidad de los animales en contextos urbanos. Este modelo representa una innovación en el abordaje multiespecie de problemáticas sociales, sustentado tanto en marcos de bienestar animal como en pedagogías restaurativas y estrategias de intervención comunitaria.

Los resultados del modelo no se expresan únicamente en indicadores de impacto o en matrices de seguimiento. También están en el cambio de narrativa que se instala en los territorios, en el fortalecimiento de la corresponsabilidad comunitaria, en la emergencia de nuevas formas de confianza. Porque allí donde un joven aprende a cuidar a otro ser vivo, se recupera algo más que una conducta: se recupera la posibilidad de pertenecer, de contribuir, de tener propósito.

En cuanto a las instituciones, se trata de un modelo que contribuye al fortalecimiento de capacidades institucionales, a la generación de confianza en contextos de alta vulnerabilidad, y a la creación de entornos protectores donde jóvenes y animales puedan ser reconocidos como sujetos de cuidado y de derecho.

Cada intervención ejecutada, cada jornada desarrollada, cada animal protegido en el marco de este proyecto, revelaría una verdad que suele pasarse por alto en los enfoques convencionales: los procesos de transformación más profundos no se imponen; se acompañan. No se cuantifican exclusivamente en resultados, sino en vínculos restaurados, en trayectorias resignificadas, en comunidades que comienzan a verse de otro modo a sí mismas.

*Estrategos* ha sido concebido con la rigurosidad que exige una apuesta de política pública, pero también con la sensibilidad que demanda todo proceso de justicia. Es una demostración tangible de que es posible liderar desde el cuidado, diseñar con empatía y ejecutar con sentido. Y sobre todo, es la prueba de que el futuro puede comenzar en el lugar menos pensado: en la mirada de un joven que, por primera vez, se siente valioso porque alguien, en este caso posiblemente no humano, lo hizo sentir valioso y depende de él. Además, los hallazgos y estructuras desarrolladas en el marco de *Estrategos* tienen el potencial de ser adoptados por otras organizaciones sociales, instituciones educativas, gobiernos locales e incluso en escenarios de justicia transicional. Con las adaptaciones pertinentes, el modelo puede escalarse como una estrategia intersectorial para abordar simultáneamente la prevención de violencia, la educación para la paz y la protección animal en múltiples contextos.

*Estrategos* ha logrado diseñar una solución robusta, técnicamente fundamentada y éticamente inspiradora. Proyectos como este solo son posibles y replicables cuando hay líderes con propósito; personas capaces de ver dignidad donde otros ven riesgo, y de construir valor u oportunidad donde otros apenas registran ausencias.

## 7. REFERENCIAS

Álvarez-Correa, M., Mendoza, V., González, M., & González, J. (2011). Cara y sello: Amonestación para adolescentes judicializados (Ley 1098 de 2006, art. 182), características, dinámicas territoriales y alcances (marzo 2007-marzo 2011). Procuraduría General de la Nación – Instituto de Estudios del Ministerio Público.

Álvarez-Correa, M., Oñoro, R., & colaboradores. (2014). Todo Bien: Adolescentes infractores de la ley penal sancionados a amonestación (Ley 1098 de 2006: Art. 182). Pre y pos de la ejecución de la medida. Procuraduría General de la Nación – Instituto de Estudios del Ministerio Público.

Anda, R. F., Felitti, V. J., Bremner, J. D., Walker, J. D., Whitfield, C., Perry, B. D., Dube, S. R., & Giles, W. H. (2006). The enduring effects of abuse and related adverse experiences in childhood. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 256(3), 174–186. <https://doi.org/10.1007/s00406-005-0624-4>

Bachi, K. (2012). Application of attachment theory to equine-facilitated psychotherapy. *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 42(2), 87-96. <https://doi.org/10.1007/s10879-011-9182-6>

Bachi, K., Terkel, J., & Teichman, M. (2012). Equine-facilitated prison-based programs: The actual state of the knowledge. *Journal of Offender Rehabilitation*, 51(1-2), 1-17. <https://doi.org/10.1080/10509674.2011.632814>

Bachi, K., Terkel, J., & Teichman, M. (2012). Equine-facilitated prison-based programs: The actual state of the knowledge. *Journal of Offender Rehabilitation*, 51(1-2), 1-17. <https://doi.org/10.1080/10509674.2011.632814>

Baffour, T. D., Robinson, S., & Ramos, S. R. (2018). Restorative justice for juveniles in the global south: A comparative study. *International Social Work*, 61(4), 571–586. <https://doi.org/10.1177/0020872816655868>

Banco de la República. (2024). Informe de política monetaria y proyecciones macroeconómicas. Bogotá: BanRep.

Beerda, B., Schilder, M. B. H., van Hooff, J. A. R. A. M., de Vries, H. W., & Mol, J. A. (1997). Manifestations of chronic and acute stress in dogs. *Applied Animal Behaviour Science*, 52(3–4), 307–319. [https://doi.org/10.1016/S0168-1591\(96\)01131-8](https://doi.org/10.1016/S0168-1591(96)01131-8)

Boswell, G. (2015). *HMP Grendon: A therapeutic prison and its potential to reduce reoffending*. Centre for Crime and Justice Studies.

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. New York: Harper Business.

Calcaterra, V., Veggiotti, P., Palestrini, C., De Giorgis, V., Raschetti, R., Tumminelli, M., & Papotti, F. (2015). Post-operative benefits of animal-assisted therapy in pediatric surgery: A randomised study. *PLOS ONE*, 10(6), e0125813. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0125813>

CEJIL. (2020). Justicia juvenil y derechos humanos en América Latina: Informe regional. Centro por la Justicia y el Derecho Internacional.

Dell, C. A., Chalmers, D., Gillett, J., Rohr, B., Nickel, C., & Campbell, L. (2015). PAWSing student stress: A pilot evaluation study of the St. John Ambulance therapy dog program at a Canadian university. *Canadian Journal of Higher Education*, 45(4), 83-103.

Dell, C. A., Chalmers, D., Stobbe, M., Rohr, B., & Husband, A. (2015). Animal-assisted therapy in a Canadian psychiatric prison. *Journal of Offender Rehabilitation*, 54(2), 117–139. <https://doi.org/10.1080/10509674.2014.980472>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). Orientaciones para la implementación de plazas públicas para jóvenes en el marco de estrategias de inclusión y sostenibilidad social. Bogotá D.C.: Función Pública.

Felitti, V. J., Anda, R. F., Nordenberg, D., Williamson, D. F., Spitz, A. M., Edwards, V., Koss, M. P., & Marks, J. S. (1998). Relationship of childhood abuse and household dysfunction to many of the leading causes of death in adults. *American Journal of Preventive Medicine*, 14(4), 245–258. [https://doi.org/10.1016/S0749-3797\(98\)00017-8](https://doi.org/10.1016/S0749-3797(98)00017-8)

Fine, A. D., & colaboradores. (2019). Adolescents' Confidence in Institutions: Trends and Implications. *Developmental Psychology*.

Fine, A. H. (2015). *Handbook on Animal-Assisted Therapy: Foundations and Guidelines for Animal-Assisted Interventions* (4ta ed.). Elsevier.

García Pinillos, R. (2018). *One Welfare: A Framework to Improve Animal Welfare and Human Well-being*. CABI.

García Pinillos, R., Appleby, M. C., Manteca, X., Scott-Park, F., Smith, C., & Velarde, A. (2016). One Welfare—a platform for improving human and animal welfare. *Veterinary Record*, 179(16), 412–413. <https://doi.org/10.1136/vr.i5470>

García, M. (2021). Inclusión digital en programas sociales: retos y oportunidades. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 19(2), 45-62.

Goodman, R. (1997). The Strengths and Difficulties Questionnaire: A research note. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 38(5), 581–586. <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.1997.tb01545.x>

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>

Huizinga, D., Loeber, R., & Thornberry, T. (2013). Longitudinal studies of youth.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF. (2023). Lineamientos para la atención del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes. Bogotá: ICBF.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). (2022). *Informe de gestión SRPA*. Bogotá D.C.: ICBF.

Instituto Nacional de Salud y Justicia (INSJ) & Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2021). *Costos de la reincidencia penal juvenil en Colombia: Análisis económico y proyecciones*. Bogotá D.C.

Johnson, R. (2009). Animal-assisted interventions in health care: A review of the literature.

Liedtka, J. (2018). Why Design Thinking Works. *Harvard Business Review*, 96(5), 72–79.

Malvaso, C. G., Delfabbro, P., Day, A., & Thomas, R. (2024). The outcomes of trauma-informed practice in youth justice: A systematic umbrella review. *International Journal of Mental Health and Addiction*.

Maujean, A., Pepping, C. A., & Kendall, E. (2015). A systematic review of randomized controlled trials of animal-assisted therapy on psychosocial outcomes. *Anthrozoös*, 28(1), 23–36.

Mellor, D. J., Beausoleil, N. J., Littlewood, K. E., McLean, A. N., McGreevy, P. D., Jones, B., & Wilkins, C. (2020). The 2020 Five Domains Model: Including human–animal interactions in assessments of animal welfare. *Animals*, 10(10), 1870. <https://doi.org/10.3390/ani10101870>

Meutia, I. F., Tresiana, N., & Assalam, M. S. (2025). The Dynamic Role of Commitment and Trust in the Development of Juvenile Rehabilitation Policies. *Cepalo*, 9(1), 37-52.

Mills, D. (2012). The role of pets in human well-being: Social and health benefits.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2024). Política Nacional de Protección y Bienestar Animal. Bogotá: MADS.

Moulaert, F., & Ailenei, O. (2005). Social economy, third sector and solidarity relations: A conceptual synthesis from history to present. *Urban Studies*, 42(11), 2037–2053. <https://doi.org/10.1080/00420980500279794>

Nimer, J., & Lundahl, B. (2017). Animal-assisted therapy: A meta-analysis. *Anthrozoös*, 20(3), 225-238. <https://doi.org/10.1080/08927936.2017.11427140>

Organización Mundial de Sanidad Animal – OMSA. (2023). Código Sanitario para los Animales Terrestres. París: OMSA.

Pereira Bengoa, V., García Castro, F. E., Romero, M., & Martínez Chamorro, C. (2024). Bienestar animal en Colombia: historia, estado actual y perspectivas. *Revista Colombia de Ciencias Agropecuarias*, 11(1).

Pereira, J. (2020). Estigmatización y reintegración social de jóvenes en conflicto con la ley. *Revista Colombiana de Sociología*, 43(2), 25–49. <https://doi.org/10.15446/rev.v43n2.82076>

Pinillos, R. G., Appleby, M. C., Scott-Park, F., Smith, C., & Valvis, L. (2016). One Welfare: A framework to improve animal welfare and human well-being. *Revista de Ciencia y Tecnología Animal*, 45(1), 1–7. <https://doi.org/10.20506/rst.35.1.2421>

Red de Bienestar Animal de Bogotá. (2022). *Informe de evaluación de adopciones y rehabilitación animal en refugios públicos distritales*. Bogotá D.C.

Rodríguez, L., & Vargas, C. (2021). Mecanismos de financiación público-privada para programas sociales en Colombia. *Revista de Administración Pública*, 55(3), 91–115.

Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton University Press.

Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.

Skinner-Osei, P. (2019). Justice-involved youth and trauma-informed interventions. Center on Juvenile and Criminal Justice.

Smith-Osborne, A., & Selby, A. (2019). Animal-Assisted Interventions for Justice-Involved Youth: A Randomized Controlled Trial. *Journal of Correctional Psychology*, 12(3), 145-162.

Squance, H. et al. (2021). Strategies for implementing a One Welfare framework into emergency management. *Animals*.

UNICEF. (2023). Juvenile justice in Latin America: Recidivism data and challenges.

United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations.

USAID. (2021). *Evaluación del programa Jóvenes Resilientes en Colombia*. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

World Animal Protection. (2021). *Una sola salud y bienestar: Enfoques integrados para la sostenibilidad*. Londres: WAP.