

EVALUACIÓN INTERNA

DE LA ESTRATEGIA
GESTORES DE PAZ Y
CULTURA CIUDADANA

SANTIAGO DE CALI,
COLOMBIA

LA PAZ
LA CONSTRUIMOS
ENTRE TODOS

Periodo de implementación: abril
2017 a noviembre 2018

Evaluación realizada por la OIM



ALCALDÍA DE
SANTIAGO DE CALI



ONU MIGRACIÓN

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Estrategia Gestores de Paz y Cultura Ciudadana (abril 2017 a noviembre 2018)

IMPLEMENTADO POR:

Alcaldía de Santiago de Cali
Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana
Santiago de Cali, Colombia

Organización Internacional para las Migraciones
Programa de Reintegración y Prevención al Reclutamiento (RPR)
Bogotá, Colombia

FECHA DE ELABORACIÓN DE LA EVALUACIÓN: septiembre 2018 - enero 2019

DOCUMENTO PREPARADO POR:

Unidad de Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento
IOM-COLOMBIA
Carrera 14 No- 93 B - 46
Bogotá, DC - Colombia
Tel: 639 77 77

Foto de portada: Gestores de Paz participando en evento de cumpleaños del sitio icónico Cristo Rey. Foto: Paula González, Productor de Campo. 29 oct 2017.

TABLA DE CONTENIDO

Índice de tablas.....	4
Índice de figuras.....	5
Abreviaturas.....	6
Introducción.....	7
1. Contexto.....	8
2. Metodología de la Evaluación.....	12
2.1 Objetivo.....	12
2.2 Metodología.....	12
2.3 Limitaciones.....	15
3. Sobre los Gestores.....	16
3.1 Datos demográficos de los Gestores.....	16
3.2 Expectativas de los Gestores.....	17
3.3 La deserción e inasistencia.....	17
4. Cultura ciudadana.....	19
4.1 Resultados generales en cultura ciudadana.....	19
4.2 Formación cultura ciudadana.....	23
4.3 Brigadas de retribución social.....	26
5. Reincidencia.....	34
5.1 Resultados generales de la reincidencia.....	34
5.2 Fortalezas de la Estrategia en el logro de la meta de prevenir la reincidencia.....	44
5.3 Debilidades de la Estrategia en la prevención de la reincidencia.....	44
6. Inclusión productiva.....	45
6.1 Formación para el trabajo.....	45
6.2 Acompañamiento para la vinculación productiva.....	50
7. Calidad de Vida.....	55
7.1 Resultados generales sobre cambios en la calidad de vida.....	55
7.2 Acompañamiento psicosocial.....	59
8. Recomendaciones.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de las encuestas aplicadas	14
Tabla 2 Resumen de la recolección de datos cualitativos	15
Tabla 3 Datos demográficos de los Gestores	16
Tabla 4 Grupo poblacional y género de los Gestores	17
Tabla 5 Motivos para la eliminación o deserción de la Estrategia	17
Tabla 6 Deserción y desvinculación por grupos poblaciones	18
Tabla 7 Cambios personales positivos reportado por los Gestores en los grupos focales	20
Tabla 8 Justificación para desobedecer la ley	22
Tabla 9 Justificaciones para la violencia física o verbal	22
Tabla 10 Condiciones adecuadas para evitar la reincidencia según los jóvenes en riesgo y expandilleros	34
Tabla 11 Gastos semanales en alcohol	40
Tabla 12 Gastos mensuales en cocaína	41
Tabla 13 Gasto en marihuana en pesos colombianos por semana.....	43
Tabla 14 Participación en formación para el trabajo por grupo demográfico.....	45
Tabla 15 Área de la formación para el trabajo.....	46
Tabla 16 Desafíos en conseguir empleo y respuestas acordes a la Estrategia.....	52
Tabla 17 Objetivo más importante para la familia durante el próximo año.....	56
Tabla 18 Cambios familiares desde el ingreso a la Estrategia	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gestores expandilleros y jóvenes en riesgo (ingreso a la Estrategia entre abril y mayo 2017) que reportaron porte de armas.....	38
Figura 2 Gestores expandilleros y jóvenes en riesgo (no del grupo inicial) que reportaron porte de armas.....	38
Figura 3 Gestores expandilleros y jóvenes en riesgo que reportaron consumo de alcohol.....	39
Figura 4 Frecuencia de consumo de alcohol.....	40
Figura 5 Gestores expandilleros y jóvenes en riesgo que reportaron consumo de cocaína.....	41
Figura 6 Gestores expandilleros y jóvenes en riesgo que reportaron consumo de marihuana.....	42
Figura 7 Frecuencia de consumo de marihuana.....	42
Figura 8 Gestores expandilleros y jóvenes en riesgo que reportaron consumo de tranquilizantes.....	43
Figura 9 Jóvenes en riesgo y expandilleros que visitaban un parche.....	35
Figura 10 Confianza en las instituciones públicas y en el parche por parte de los jóvenes en riesgo y expandilleros.....	37
Figura 11 Nivel de estudio aspirado por los Gestores.....	47

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

ARN	Agencia para la Reintegración y Normalización
Binas	Grupos de Gestores liderados por un profesional en psicología y un artista
Estrategia	Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana
CISALVA	Instituto de Investigación y Desarrollo en la Prevención de la Violencia y Promoción de la Convivencia Social de la Universidad de la Valle
Gestor	Gestor de Paz y Cultura Ciudadana
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
PPR	Persona en Proceso de Reintegración
RPR	Reintegración y Prevención al Reclutamiento
SAME	Sistema de Acompañamiento de Monitoreo y Evaluación
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SPA	Sustancias Psicoactivas
SPCC	Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana
UARIV	Unidad para la Atención y Reparación Integral de Víctimas
Vicaría	Vicaría de Reconciliación y Paz de la Arquidiócesis de Cali

INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Cali, una de las condiciones que afectan a la población joven de zonas vulnerables es la presencia de grupos delincuenciales o individuos inmersos en problemáticas como microtráfico y sicariato, con pocas oportunidades laborales; por ello, la Alcaldía ha promovido la generación de espacios de convivencia para personas en extrema vulnerabilidad, con el fin de prevenir el recrudecimiento de la violencia en la ciudad. Esta población en su gran mayoría es población afrodescendiente, indígena, desmovilizada de grupos armados ilegales, jóvenes en alto riesgo de uso y utilización y reincidencia, y víctimas que han llegado a lo largo de los años desplazados de otros municipios y departamentos. Para ellos la Alcaldía de Cali crea la estrategia “Gestores de Cultura Ciudadana para la Paz” para mejorar la calidad de vida de la población vulnerable, a través del fortalecimiento de habilidades y la generación de oportunidades sociales y productivas para que personas vulnerables adquieran nuevas herramientas para la convivencia, generar ingresos en actividades cívicas y prevenir el recrudecimiento de dinámicas violentas en la ciudad.

En este sentido, el convenio firmado conjuntamente entre la Alcaldía y la OIM pretende ejecutar esta estrategia articulada entre la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de la Alcaldía de Cali y la OIM través del Programa de Reintegración y Prevención del Reclutamiento - RPR, la cual incorpora elementos productivos y sociales que centran la intervención en el mejoramiento de la calidad de vida de la población vulnerable; además al incorporar una remuneración condicionada, se convierte en un engranaje fundamental para movilizar proyectos de vida, adhesión a la ciudadanía y la construcción de confianza con sus pares, la administración municipal y el Estado.

Este documento presenta los resultados de una evaluación intermedia realizada de manera interna por la Unidad de Monitoreo y Evaluación del Programa RPR de la Organización Internacional para las Migraciones en Colombia, en colaboración de la Alcaldía de Santiago de Cali con el propósito de evaluar las acciones de la Estrategia Gestores de Paz y Cultura Ciudadana, implementadas entre abril 2017 y noviembre de 2018.

A continuación, se presentan los capítulos de la evaluación: 1. Contexto; 2. Metodología de la Evaluación; 3. Sobre los Gestores; 4. Cultura Ciudadana; 5. Reincidencia; 6. Inclusión Productiva; 7. Calidad de Vida; 8. Recomendaciones. Los Capítulos 4 al 7 corresponden a los hallazgos en cada uno de los objetivos estratégicos del proyecto: i) mejorar la calidad de vida de los Gestores; ii) mejorar la cultura ciudadana; iii) prevenir la reincidencia; y iv) mejorar la inclusión productiva de los Gestores. En la sección final se realizan recomendaciones para una nueva implementación de la Estrategia en Cali, y así tener algunas consideraciones para su adaptación en otras ciudades del país.

Nota: En este documento se usan los pronombres masculinos para referirse tanto a lo femenino como lo masculino, sin la intención de generar exclusión. En este sentido, se entienden “los Gestores” como “los y las Gestores”.

1. CONTEXTO

1.1 Entidades implementadoras

La Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana (la Estrategia) se ha implementado desde enero de 2017 por la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana (SPCC), de la Alcaldía de Santiago de Cali, con el apoyo de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), en el marco del convenio de cooperación RPR-0124 suscrito entre el municipio y la OIM. Este convenio buscaba “aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para formar Gestores de Cultura Ciudadana para la Paz, con la finalidad de promover actitudes de Cultura Ciudadana que conjuguen el cumplimiento de las normas por medio de mecanismos de regulación cultura, social y moral en el municipio de Santiago de Cali sobre víctimas del conflicto armado, desmovilizados jóvenes alto riesgo y población vulnerable en desarrollo del proyecto de inversión denominado ‘Formación en buenas prácticas de cultura ciudadana del municipio de Santiago de Cali’”. Los Gestores ingresaron a la Estrategia a partir de abril 2017.

1.2 Antecedentes

La Alcaldía de Santiago de Cali creó en 2009 el programa de Guardas Cívicas, con el objetivo de emplear a personas vulnerables en trabajos relacionados con la movilidad de la ciudad. De este programa surgió la recomendación de ampliar el Programa para incluir otros componentes como la formación en cultura ciudadana y el acompañamiento psicosocial.

Con la creación de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana en 2016, se formuló un proceso de vinculación laboral en el que 50 personas en proceso de reintegración, víctimas del conflicto, jóvenes en alto riesgo y población residente en contextos de conflicto fueron contratados como Gestores de la Administración Municipal para apoyar actividades en los temas de medio ambiente, movilidad y cultura ciudadana. Como resultado de esta experiencia, surgió la Estrategia de Gestores de Paz dirigida a apoyar a 500 gestores en su proceso de formación y vinculación laboral. Entre los aprendizajes iniciales del proceso de vinculación laboral, se evidenció la necesidad de diseñar una ruta de acompañamiento con elementos formativos, psicosociales y sociolaborales que permitiera, en última instancia, la superación de la vulnerabilidad de la población vinculada y la reestructuración de sus planes de vida en un marco de legalidad. También se identificó la necesidad de fomentar la articulación con diversos actores del gobierno y de la cooperación internacional; así como la necesidad de realizar la medición de los impactos en términos de calidad de vida y disminución de dinámicas de violencia en la población vinculada.

1.3 Objetivos

El objetivo general es desarrollar una Estrategia de cultura ciudadana para la convivencia y la paz, ampliando la oferta de oportunidades socioeconómicas para contribuir al desarrollo humano y social, desde la prevención de la violencia y la reconciliación con población vulnerable en condiciones de alto riesgo, víctimas, personas en proceso de reintegración, jóvenes en proceso de resocialización y personas en contexto de violencia, con el acompañamiento de las dependencias involucradas para tal fin, actores de la sociedad civil y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de carácter local, nacional e internacional.

En el marco de la Estrategia se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Contribuir a la transformación de un proyecto de vida de las poblaciones vulnerables beneficiadas con la Estrategia.
2. Desarrollar competencias ciudadanas en ellos.
3. Fortalecer habilidades y competencias para la generación de ingresos.
4. Promover la inclusión productiva de la población intervenida.

5. Potenciar oportunidades para la reconciliación y la paz.
6. Hacer partícipe de procesos comunitarios y de construcción de paz a diferentes actores de la sociedad civil, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de carácter local, nacional e internacional.

Las poblaciones sujeto de atención de la Estrategia son las siguientes:

- Víctimas del conflicto armado (víctimas): Se refiere a personas registradas en la Unidad para la Atención y Reparación Integral de Víctimas (UARIV) como tal, la mayoría de las cuales son víctimas desplazadas.
- Personas en proceso de reintegración (PPRs): Se refiere a excombatientes que se desmovilizaron de grupos armados ilegales y que se encuentran en proceso de reintegración con La Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN).
- Jóvenes expandilleros en proceso de resocialización y jóvenes en riesgo de vincularse a grupos ilegales (jóvenes en riesgo y expandilleros): Se refiere a jóvenes que pertenecieron o están en riesgo de pertenecer a pandillas y hacen parte de procesos de rehabilitación/resocialización con la Vicaría de Reconciliación y Paz de la Arquidiócesis de Cali (Vicaría) o con el Instituto de Investigación y Desarrollo en la Prevención de la Violencia y Promoción de la Convivencia Social de la Universidad del Valle (CISALVA).
- Comunidad viviendo en contexto de violencia (la comunidad)

1.4 Equipo de coordinación de la Estrategia

El equipo técnico para la implementación de la Estrategia estaba dividido de la siguiente manera:

- 1) Gerente de la Estrategia: Profesional encargado del funcionamiento general de la estrategia en términos estratégicos (con aliados), administrativos con relación a la SPCC y de resultados.
- 2) Profesional de apoyo a la supervisión: supervisa los procedimientos administrativos y técnicos en articulación con la SPCC, la OIM y los aliados estratégicos.
- 3) Profesional de corresponsabilidad que se encargó de las alianzas con entidades públicas y privadas.
- 4) Profesional en empleabilidad que se encargó del perfilamiento profesional de los Gestores, la gestión de vacantes y relaciones con empresas. Este cargo quedó vacante por 6 meses durante la Estrategia.
- 5) Profesionales en psicología y artistas (binas) que, en pareja, lideraron las Binas (grupos) de Gestores, incluyendo la formación para la cultura ciudadana y la retribución social. Durante la implementación había 20 Profesionales en 10 grupos.
- 6) Productores de campo: que apoyaron en la planeación y logística de la realización de las actividades de retribución social. Algunos de los Productores de Campo fueron antiguos Gestores.
- 7) Psicóloga clínica: que acompañó a las Gestores en necesidad de un acompañamiento psicosocial de varias sesiones. Este cargo se creó en febrero de 2018.
- 8) Equipo Sistema de Acompañamiento de Monitoreo y Evaluación (SAME) que consistió en tres profesionales que realizaron el levantamiento de información cuantitativa, incluyendo el diseño, aplicación, y análisis de las encuestas.
- 9) Coordinadores psicosocial y artístico: son dos profesionales responsables de articular las acciones de las binas con los gestores y con las entidades aliadas al proceso.
- 10) Profesional en pedagogía masiva: lidera el proceso de las jornadas de retribución social que realizan los GPCC en la ciudad, a su vez, articula dichas acciones con la SPCC, otros organismos de la administración municipal y externos que demanda participación de los gestores en diferentes actividades de paz y cultura ciudadana.

1.5 Ruta de la Estrategia

En su diseño la ruta de la Estrategia contempló varias etapas y elementos transversales (Figura 1), aunque durante la implementación se presentaron algunas variaciones. La ruta fue diseñada por un mínimo de 18 meses y hasta 36

meses, en caso de ser necesario. Sin embargo, muchos de los Gestores que cumplieron los 18 meses recibieron una extensión al contrato por no haber culminado toda la ruta. La ruta planteada para los Gestores fue la siguiente:

- 1) **Selección de Gestores:** Los Gestores fueron remitidos por entidades socias y realizaron un proceso de selección de acuerdo con los criterios que estima la estrategia, donde se identifica la vulnerabilidad de los candidatos.
- 2) **Perfilamiento:** O aplicación de línea de base se realizó al ingreso del Gestor y consistió en una entrevista de caracterización.
- 3) **Acercamiento a la oferta de servicios sociales:** La coordinación y los profesionales compartieron oportunidades de estudio y trabajo con los Gestores en el transcurso de la Estrategia.
- 4) **Construcción de proyecto de vida:** Los Profesionales realizaron citas personales con los Gestores para construir el proyecto de vida. Se realizó en febrero 2018 con el apoyo de la psicóloga clínica.
- 5) **Formación en cultura ciudadana:** Se formó a los Gestores en varias habilidades. Antes de comenzar la retribución social, se realizó está formación durante 3 meses (cuatro horas diarias). Después, las formaciones se realizaron, en muchos casos, dos veces por semana hasta empezar la formación para el trabajo.
- 6) **Formación para el trabajo:** La formación para el trabajo consistió en oportunidades de estudio, que realizaron de forma transversal a la Estrategia.
- 7) **Las brigadas de retribución social:** Los Gestores realizaron actividades en la comunidad con sus Binas (grupos). Las actividades empezaron en julio de 2018 y continuaron hasta la culminación.
- 8) **Acompañamiento para la vinculación laboral:** Apoyo en la preparación para procesos de selección realizado por la coordinación o los Profesionales.
- 9) **El acompañamiento psicosocial:** Acompañamiento por parte de una psicóloga clínica o de forma informal por parte de los Profesionales. Esta etapa incluyó visitas domiciliarias que empezaron en agosto de 2018.
- 10) **Monitoreo y seguimiento:** Seguimiento por parte del Equipo SAME y la administración de manera transversal sobre la asistencia, el desempeño y aplicación de encuestas.

Figura 1 Visualización del diseño de la ruta



1.6 Socios de la Estrategia

La SPCC gestionó varias alianzas para facilitar la implementación de la Estrategia y convocatoria de Gestores. Los socios claves de la Estrategia fueron:

- 1) ARN: realizó una transferencia metodológica del Modelo de Reintegración por medio de un convenio, además la Agencia remite los PPRs que cumplan con los criterios de ingreso a la Estrategia.

- 2) CISALVA: Remitió jóvenes expandilleros en proceso de resocialización que han participado del proceso con esta entidad.
- 3) Vicaría: Remitió jóvenes expandilleros en proceso de resocialización que han participado del proceso con esta entidad de la iglesia católica.
- 4) UARIV: Remitió víctimas de conflicto armado registradas en el Registro Único de Víctimas.
- 5) Metro Cali: Recibió Gestores para las actividades de la retribución social en el sistema de transporte masivo de la ciudad y apoyó con cuatro pasajes diarios los desplazamientos de cada Gestor.

Otros socios en las jornadas de retribución social son la Secretaría de Turismo, la Secretaría de Movilidad, el Festival Petronio, entre otros. La Secretaría de Turismo, además se sumó con un proceso de capacitación de gestores como orientadores turísticos.

2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación intermedia de resultados de la Estrategia se realizó de manera interna por el Equipo de Monitoreo y Evaluación del Programa RPR de la OIM-Colombia con el apoyo logístico del equipo SAME que apoyó el diseño de instrumentos de monitoreo, la recolección de información cuantitativa, y la revisión del diseño de la evaluación. La Unidad de Monitoreo, Evaluación y Gestión de Conocimiento y la Gerencia de Reintegración Económica del Programa RPR y el equipo de coordinación de la Estrategia del SPCC de la Alcaldía de Cali revisaron la metodología y el presente informe.

2.1 Objetivo

Los principales objetivos de la evaluación se relacionaron con la identificación de transformaciones en la vida de los Gestores y en la identificación de recomendaciones para el mejoramiento de la Estrategia. Los objetivos específicos fueron:

1. Identificar resultados, fortalezas y debilidades en cada uno de los componentes de la Estrategia.
2. Identificar resultados en las áreas de cultura ciudadana, reincidencia, calidad de vida e inclusión productiva para los Gestores.
3. Realizar recomendaciones para el mejoramiento del diseño técnico y la implementación de la Estrategia.

Los resultados de la evaluación contribuirán a generar insumos que le permita a la SPCC y la OIM mejorar la intervención programática en proyectos y programas sociales de prevención y de reintegración similares; además permitirá incluir algunas de las recomendaciones en la implementación de la estrategia en 2019.

2.2 Metodología

Alcance

La evaluación se realizó sobre el grupo inicial de 471 Gestores que ingresaron a la Estrategia entre abril y mayo de 2017 y finalizando 18 meses después en noviembre de 2018; momento en el cual se delimitó la evaluación. Del grupo de 471, se determinó que una muestra hacía parte de la ruta piloto que empezó desde septiembre del año anterior, otros ingresaron regularmente a la Estrategia después de este grupo inicial, pero dado que no habían terminado 18 meses (el tiempo mínimo que fue diseñada la ruta) antes de noviembre de 2018, no fueron incluidos en esta evaluación.

Criterios

En la planeación del proyecto no se establecieron indicadores puntuales para cada uno de los cuatro objetivos principales (calidad de vida, cultura ciudadana, reincidencia e inclusión productiva), sin embargo, el equipo SAME diseñó encuestas como instrumento de monitoreo para las cuales se definieron indicadores que no se encontraban en la matriz de resultados del proyecto. La presente evaluación tuvo en cuenta esta información, para complementar la propuesta metodológica de la evaluación, la cual se basó en preguntas orientadoras e indicadores cualitativos y cuantitativos. En este sentido, la mayor parte de la evaluación se construyó con la información cuantitativa existente del monitoreo del equipo SAME. Adicionalmente, se desarrollaron otros indicadores y preguntas orientadoras que fueron alimentadas por herramientas adicionales, como grupos focales, para completar los vacíos en la información requerida para el análisis de los cuatro objetivos, y se realizó un análisis de los componentes transversales de la Estrategia. A continuación, se identifican los objetivos estratégicos del proyecto y los componentes que priorizó para esta evaluación:

Cultura ciudadana

En la conceptualización para la Estrategia, la cultura ciudadana se expresó como un ejercicio de corresponsabilidad y retribución ciudadana, en respuesta a la oportunidad brindada a las comunidades vulnerables de reorientar y construir un proyecto de vida digno como una segunda oportunidad, desarrollando capacidades en las dimensiones personal, familiar, productiva y ciudadana. En el marco de esta evaluación se analizaron los resultados, fortalezas y debilidades de dos componentes de la Estrategia: la formación en cultura ciudadana y la retribución social. Se evaluó el desarrollo de la cultura ciudadana a través de(1):

- 1) Cambios personales (incluyendo interacciones interpersonales, percepción y tolerancia del otro)
- 2) Participación comunitaria
- 3) Respeto a las normas y a la ley
- 4) Rechazo a la violencia

Reincidencia

Para la evaluación se analizó el comportamiento y actitudes de los Gestores jóvenes que participaban en pandillas o que se encontraban en condición de vulnerabilidad alta. Se consideraron cambios en los siguientes resultados para la evaluación:

- 1) Actos delictivos
- 2) Porte de armas
- 3) Consumo de sustancia psicoactivas
Comportamiento (incluyendo uso de tiempo, agresividad) y actitud (percepción de la institucionalidad)

Inclusión productiva

La inclusión productiva se entendió en la Estrategia como la capitalización y desarrollo de las capacidades productivas y habilidades para la generación de ingresos autónomos y sostenibles. Desde un enfoque de empleabilidad, se buscó fortalecer en los Gestores la capacidad de acceder a un puesto de trabajo, mantenerse en él y, en caso de pérdida, la capacidad de reorientarse de forma autónoma en la búsqueda de uno nuevo. Por otra parte, desde un enfoque de emprendimiento digital, se buscó identificar y orientar a Gestores interesados y/o que cuenten con emprendimientos empresariales y sociales, con miras al fortalecimiento de los mismos. Este componente fue apoyado desde la OIM por el proyecto de emprendimiento digital que se lleva a cabo con la Fundación Telefónica y Citi Foundation por medio de los operadores Fundagesoc y Trust of Américas. Como parte de este objetivo, se analizaron los resultados del componente de acompañamiento productivo de la ruta, las fortalezas y debilidades. Para ello consideraron los siguientes resultados en la evaluación:

- 1) La formación en competencias para la generación de ingresos
- 2) La vinculación laboral y/ fortalecimiento de emprendimientos
- 3) La disminución de las barreras de acceso
- 4) Desarrollo de capacidades de autogestión de oportunidades laborales

Calidad de vida

En el marco de la Estrategia, las condiciones de calidad de vida se referían al trabajo por la superación de las privaciones o carencias materiales y económicas que puede sufrir la población que afectan la superación de la vulnerabilidad. Dentro de este objetivo, se examinaron los resultados generales del acompañamiento psicosocial y las fortalezas y debilidades del mismo. Se evaluaron los cambios en la calidad de vida de los Gestores a través de los siguientes resultados:

- 1) El nivel de escolaridad de los Gestores
- 2) Estabilidad económica
- 3) Condiciones del entorno familiar y en la comunidad

Fuentes de información y recolección de datos

La evaluación contó con cuatro fuentes de información cuantitativa (Tabla 1) además de la base de datos suministrada por el SAME que contenía la caracterización inicial de los Gestores:

- 1) **La encuesta de habitabilidad y familiar** fue construida por el equipo SAME para medir las condiciones materiales de vida. Se realizaron dos encuestas domiciliarias en diferentes momentos durante la permanencia del Gestor en la ruta; esta encuesta indagaba por las condiciones físicas de la vivienda y las condiciones actuales de vida, el nivel medio de ingresos en el hogar, el acceso a servicios públicos y posibles condiciones de hacinamiento en la vivienda. La encuesta fue aplicada en agosto de 2017 y junio 2018.
- 2) **La encuesta de cultura ciudadana** fue construida por el equipo SAME para la medición de la aprehensión de la cultura ciudadana en cada una de las dimensiones en las que se enmarca la Estrategia: dimensión personal, familiar, productiva y de cultura ciudadana. El instrumento indaga por el grado de aprobación de una respuesta asociada a una situación particular enmarcado en conductas y comportamientos de cultura ciudadana. Se aplicó en 2 momentos, noviembre 2017 y octubre de 2018.
- 3) **La encuesta de reincidencia** fue construida por el equipo SAME para la medición de los factores de riesgo y factores de protección para aplicación con los Gestores jóvenes expandilleros o en riesgo. Se realizó en 3 momentos y de forma anonimizada. La encuesta contaba con ocho módulos: información demográfica, sobre el proceso como gestor, situación económica, trayectoria de vida, confianza socio-institucional, exposición al riesgo, consumo de sustancias psicoactivas y exposición y participación directa e indirecta a actos delictivos. Los tres momentos de aplicación del instrumento fueron, octubre de 2017, abril y octubre de 2018.
- 4) **La encuesta de empleabilidad** fue construida para la medición de indicadores de inclusión productiva, como participación en formación para el trabajo, educación formal y acciones tomadas en la búsqueda de empleo con o sin el acompañamiento de los profesionales de la Estrategia. Se indagó sobre posibles inconvenientes con cursos de formación, el interés en los mismos, y aspiraciones académicas y laborales. La encuesta fue diseñada en el marco de esta evaluación y fue aplicada únicamente en septiembre 2018.

Tabla 1 Resumen de las encuestas aplicadas

Tema de la encuesta	Resumen de las variables incluidas	Momento de aplicación	# de personas que respondieron	% Gestores total activos
Habitabilidad	Condiciones de vivienda, convivencia familiar, ingresos	agosto 2017	303	99,3%
		junio 2018	267	87,5%
Cultura ciudadana	Dimensión personal, familiar, productiva, cultura ciudadanía	noviembre 2017	278	91,2%
		octubre 2018	226	74,1%
Reincidencia	Consumo SPA, uso tiempo libre, actos delictivos, porte de arma	octubre 2017	59	Sin datos*
		abril 2018	73	
		octubre 2018	44	
Empleabilidad	Formación para el trabajo, preparación y búsqueda de empleo	septiembre 2018	259	84,9%

Durante el mes de septiembre 2018, cuando la mayor parte de los Gestores habían cumplido 16 meses en la Estrategia, se llevó a cabo la recolección de datos cualitativos para complementar la información requerida para

realizar la evaluación de resultados (Tabla 2). Como parte del ejercicio, 47 Gestores participaron en seis grupos focales de acuerdo con su grupo poblacional y género.

Tabla 2 Resumen de la recolección de datos cualitativos

Actividad	Perfil participante(s)	Número de participantes
Grupo focal	Gestores Hombres de la comunidad en contextos de violencia	6
	Gestores Mujeres de la comunidad en contextos de violencia	8
	Gestores Hombres víctimas del conflicto armado	5
	Gestores Mujeres víctimas del conflicto armado	12
	Gestores Personas en proceso de reintegración	6
	Gestores Jóvenes en alto riesgo	10
Taller-Grupo focal	Profesionales	10
Entrevista grupal	Coordinadores	5
	Productores de campo	2
Entrevista individual	Psicóloga	1
	Coordinadoras de la SPCC y de la Estrategia	2
	Metro Cali Gerente Servicio al Cliente y Mercadeo	1
	Secretaria de Turismo	1

En total, 18 profesionales de la SPCC participaron en la evaluación. Diez profesionales (3 artistas y 7 profesionales de las ciencias sociales). Los profesionales de las 10 Binas de Gestores participaron en un taller-entrevista grupal en el cual se identificaron las actividades realizadas en cada etapa de la ruta, las principales dificultades, las estrategias que dieron respuesta a las dificultades, las lecciones aprendidas y recomendaciones para la Estrategia. De igual forma, una entrevista grupal fue realizada con cinco profesionales de la Estrategia, en donde se evaluó sobre los puntos positivos y las dificultades de toda la ruta. Finalmente, dos productores de campo, la psicóloga clínica, la coordinadora de la Estrategia y la coordinadora de la SPCC fueron entrevistados.

Para indagar sobre el impacto de las actividades de los Gestores en la comunidad y la percepción de los socios, se entrevistó al Gerente de Servicio al Cliente y Mercadeo de Metro Cali y al punto de contacto de la Secretaría de Turismo.

Análisis de datos

La información cuantitativa fue sistematizada en Excel y analizada principalmente usando el Programa estadístico Stata. Teniendo como referencia las encuestas realizadas en el proceso de monitoreo, no se consideró analizar todas las preguntas para esta evaluación, dada las limitaciones temporales, pero se analizaron las preguntas fundamentales para evaluar los resultados determinados.

La información cualitativa recolectada en grabaciones de audio y entrevistas de todos los grupos focales, fueron transcritas en su totalidad. Luego esta información fue sistematizada en un matriz en Excel según los resultados a medir en la evaluación y otras preguntas orientadoras. Se tomaron notas sobre los hallazgos en la matriz y se incluyeron citas relevantes incluidas en el presente informe.

2.3 Limitaciones

Una de las principales limitaciones relacionada con la aplicación de las encuestas fue que ninguna de estas se realizó realmente al inicio de la Estrategia para poder medir los cambios entre el estado de ingreso del Gestor y los cambios con el tiempo. Estos cambios se pueden evidenciar a través del acompañamiento post que se realiza a las personas que pasan por la ruta.

3. SOBRE LOS GESTORES

3.1 Datos demográficos de los Gestores

Entre los grupos poblacionales sujetos de atención en la Estrategia, las víctimas del conflicto armado (42,0%) representaban el mayor grupo de acuerdo con el tipo de vulnerabilidad, seguido por personas de la comunidad en contextos de violencia (32,4%) (Tabla 3). Los jóvenes en alto riesgo y expandilleros representaron el 20,4% del grupo inicial y los PPRs el 5,3%. Durante la estrategia se evidenció una mayor vinculación de mujeres. Los jóvenes en riesgo y expandilleros conformaron el 35,6% de los Gestores activos después de 18 meses de iniciada la estrategia (Tabla 4)

El 44,2% de los Gestores se auto reconoció como Afrodescendientes, el 3,9% indígena, el 0,2% rom, el 11,2% “otro”. El 40,5% no se identificaron de ningún grupo étnico. Respecto al nivel de escolaridad, el 53,5% eran bachilleres y el 17,6% con bachillerato incompleto. El 16,8% tenían un título técnico, el 4,0% tecnólogo, y el 3,0% universitario. Los jóvenes en alto riesgo tenían el nivel más bajo de escolaridad siendo el 45,2% bachilleres, el 35,5% con educación incompleta, y el 6,5% con educación media. La comunidad en contextos de violencia tenía el nivel de escolaridad más alto que otros grupos, seguido por las víctimas. Un tercio de ellos eran bachilleres. No se observaron grandes diferencias en el nivel de escolaridad entre mujeres y hombres ni entre grupos étnicos, pero en promedio, las mujeres tenían un nivel de escolaridad mejor que el de los hombres por el grado de escolaridad incompleta (13,8% hombres; 9,2% mujeres).

Tabla 3 Datos demográficos de los Gestores

	Inicial*	Activos
Víctimas de conflicto armado	42,0	45,9
PPRs	5,3	5,6
Jóvenes en riesgo y expandilleros	20,4	14,8
Comunidad en contextos de violencia	32,4	33,8
Hombres	45,0	35,7
Mujeres	55,0	64,3
Afrodescendiente	44,2	46,3
Indígena	3,9	3,3
Rom	0,2	0,3
Otro	11,2	12,8
Sin pertinencia étnica	40,5	20,3
Educación incompleta	13,8	10,8
Educación media	3,8	4,6
Bachiller	53,5	61,0
Técnico	16,8	17,7
Tecnólogo	4,0	3,3
Universitario	3,0	2,6
18 a 25 años	41,9	39,0
26 a 35 años	34,9	35,1
36 a 45 años	16,7	19,0
46+ años	6,6	6,9

*Nota: “Inicial” se refiere al grupo de 471 Gestores que comenzaron en la Estrategia.
 “Activos” se refiere a los que continuaban activos en la Estrategia después de los primeros 18 meses de la ruta.

Tabla 4 Grupo poblacional y género de los Gestores

	Mujeres	Hombres
Víctimas de conflicto armado	70,7	29,3
PPRs	76,5	23,5
Jóvenes en alto riesgo y expandilleros	35,6	64,4
Comunidad en contextos de violencia	66,0	34,0
Nota: Esta tabla corresponde a los activos después de los primeros 18 meses de la ruta.		

3.2 Expectativas de los Gestores

Inicialmente la Estrategia fue planteada desde la Alcaldía como una ruta de inclusión social que permitía reducir la violencia y generar capacidades en los Gestores para futuras opciones laborales en la legalidad, sin embargo, se evidenció que la motivación inicial para participar en la Estrategia para la mayoría de los Gestores se centraba en el aspecto económico, dado que muchos de ellos llegaron en un momento en el cual estaban desempleados.

“Lo económico motiva, pero luego nos damos cuenta de que es mucho más que un trabajo”. -Gestor

Los Gestores vieron en la Estrategia una oportunidad para cambiar sus vidas. Además, tenían dos expectativas adicionales: 1) que tendrían la posibilidad de estudiar mientras trabajaban; y 2) que al final del contrato obtendrían herramientas para la obtención de un mejor empleo.

Entre los factores motivantes para los Gestores fue el darse cuenta de que no había discriminación en la selección de participantes y que todos fueron tratados con igualdad durante la Estrategia.

“El programa es bonito y no discrimina que tengas cierta edad, que vengas de cierto grupo, que sea víctimas, drogadicto, o reinsertado. Eso es bueno, porque el programa no te discrimina”. -Gestor

“En algún momento de mi vida me siento como todos, igual. No me siento despreciado porque soy expandillero, es una oportunidad que nos dieron a todos, de empezar a valorarse a uno mismo”. -Gestor

3.3 La salida de Gestores e inasistencia a actividades de la ruta

De los 471 Gestores iniciales, después de 18 meses, 305 (el 64,8%) permanecieron activos en la Estrategia. De los inactivos, el 29,5% (49) salieron por una oportunidad de empleo (se presenta como un acierto en lo establecido en la Estrategia, que buscaba generar autonomía para la vida laboral en la legalidad). En este sentido, el análisis sobre los motivos de deserción y retiros se realiza con base en la información de 117 gestores que salieron de la Estrategia antes de los 18 meses (24,8% del total de Gestores iniciales) (Tabla 5 y Tabla 6). En promedio las salidas ocurrieron después de 13,5 meses en la ruta.

Tabla 5 Motivos para la eliminación o deserción de la Estrategia

Incumplimiento de las actividades contractuales	67,5%
Reubicación*	10,3%
Ser capturado por delitos cometidos anterior al ingreso a la Estrategia de Gestores	3,4%
Agresión	3,4%

Adicción SPA como detonante de malos comportamientos	2,6%
Problemas de salud	1,7%
Inseguridad	0,9%
Estudios	0,9%
Otro**	6,8%
Sin observación	2,6%
*el 1,7% citaron reubicación por razones de seguridad	
**entre la categoría "otro" citaron dos casos de falsificación de planilla de pago de aportes, tomado como una falta grave en la ruta.	

Al realizar un análisis sobre las salidas tempranas y la desvinculación de Gestores en la Estrategia, se observaron diferencias entre cada grupo poblacional tanto en la tasa de salida de la Estrategia como en las razones de salida (Tabla 5). Se destacan las siguientes tendencias:

- 1) La tasa de salida de los hombres fue dos veces mayor que la de las mujeres
- 2) Las no minorías étnicas abandonaron la estrategia en mayor proporción que los afrocolombianos e indígenas.
- 3) Los jóvenes en alto riesgo salieron en más del doble de la proporción que los otros grupos. Esta tendencia frente a otros grupos obedece principalmente a dos factores:
 - a. De los jóvenes en alto riesgo que salieron de la Estrategia, el 83,7% fue por no cumplir con la normatividad de la Ruta.
 - b. Los antecedentes criminales afectaron la salida de los jóvenes en alto riesgo. Tres de las cuatro personas salieron por ser capturadas por actos cometidos antes de ingresar a la Estrategia.

La remisión temprana de los jóvenes en alto riesgo desde las entidades aliadas puede haber afectado las salidas tempranas por detenciones debido a delitos previos al inicio de la ruta, siempre se cuenta con ese riesgo con cada Gestor que tenga antecedentes judiciales sin resolver. Es decir, algunos jóvenes en alto riesgo entraron en la Estrategia con problemas existentes de drogadicción y problemas legales que limitaron su tiempo de participación en la ruta.

- 4) Los Gestores con un nivel de educación media (bachiller o grados inferiores) salieron de la ruta de forma temprana en mayor proporción que aquellos con niveles más altos (técnico Tecnólogo, profesional)

Tabla 6 Deserción y desvinculación por grupos poblaciones

	% inactivos*
Promedio	35,2
Hombres	41,7
Mujeres	16,6
No minoría étnica	33,6
Otro	18,8
Afro	21,7
Indígena	28,6
Jóvenes en alto riesgo	48,9
Comunidad en contextos de violencia	21,4
Víctimas	17,2
PPRs	19,1

Bachiller o menos	32,2
Grado superior a bachiller	25,8
*Sin contar las personas que se retiraron por razones de encontrar un empleo	

4. CULTURA CIUDADANA

En esta sección se presentan los resultados generales del desarrollo de la dimensión de cultura ciudadana incluyendo cambios al nivel personal, participación comunitaria, respeto de normas y leyes, y la no violencia. Más adelante se analizan los resultados, las fortalezas y las debilidades de dos componentes de la Estrategia: la formación en cultura ciudadana y de las brigadas de retribución social.

4.1 Resultados generales en cultura ciudadana

Para el desarrollo de la cultura ciudadana se consideraron indicadores como cambios a nivel personal e interpersonal (comportamiento, responsabilidad, autoconocimiento y el relacionamiento con otros en espacios públicos y privados); la participación comunitaria; el respeto de las normas y la no violencia.

4.1.1 Cambios personales e interpersonales

Sin duda, los Gestores manifestaron en los grupos focales un listado de cambios positivos en su comportamiento, autoconocimiento, responsabilidad y perspectiva a futuro, uso del tiempo, relacionamiento con otros y relacionamiento con la comunidad (Tabla 7). Los cambios mencionados son:

- 1) En cuanto a los cambios de comportamiento, los Gestores en cinco de seis grupos focales, mencionaron que el acompañamiento de los psicólogos les ayudó a ejercer mayor autocontrol en situaciones de estrés o de conflicto. Los Gestores identificaron cambios en sus compañeros o en ellos mismos, en cuanto al consumo de SPA y otros actos ilegales. Los cambios asociados específicamente con los jóvenes en riesgo están detallados en el Capítulo 5. Reincidencia. En relación con el auto control, los Gestores compartieron ejemplos de cómo, en medio de una situación difícil en las jornadas de retribución social, se mantuvieron tranquilos, tomando una pausa antes de dialogar, en lugar de reaccionar impulsivamente.
- 2) Hombres y mujeres en cuatro de seis grupos focales reportaron que, gracias a la Estrategia, mejoraron su autoconfianza. La cercanía y la inclusión por parte de las Binas, facilitó las interacciones con la comunidad durante las jornadas de retribución social, lo cual contribuyó a la superación de la timidez. Las Mujeres en particular mencionaron que se sienten más independientes, tanto en lo económico como en lo emocional, y son más conscientes de la necesidad del autocuidado como mujer más allá de su identidad como madre. Algunos Gestores descubrieron que el arte les ayudó a expresarse y a descubrir ciertas habilidades o intereses artísticos.
- 3) Respecto a la responsabilidad y perspectiva a futuro, los Gestores en cuatro de seis grupos focales, mencionaron que la Estrategia les ayudó a organizar y establecer su proyecto de vida. Es decir, algunos de los Gestores no tenían ambiciones y metas claras para su vida antes de llegar a la Estrategia, y otros experimentaron cambios en sus metas, por ejemplo, buscar un nivel académico más alto. Los Gestores

también manifestaron entre sus prioridades trabajar, pasar tiempo con la familia, y estudiar. En consecuencia, el uso de tiempo en general cambió en ellos.

- 4) El relacionamiento con otros (familia y pares) mejoró debido a dos principales cambios. Primero, los Gestores reportaron que desarrollaron mayores capacidades en comunicación, tanto interpersonal, en público, y en situaciones profesionales. Segundo, los Gestores citaron que son más tolerantes y respetuosos con personas frente a las diferencias.
- 5) El cambio en el relacionamiento con la comunidad y la ciudad de Cali se expresó a través de las intenciones por conocer sitios turísticos o sitios que nunca habían visitado en la ciudad. Además, el apoyo económico y el cambio de prioridades en algunos casos, resultó en pasar más tiempo en sitios públicos, como el cine, centros comerciales o restaurante. Estos cambios hicieron que los Gestores sintieran mayor apropiación respecto de su ciudad.

Tabla 7 Cambios personales positivos reportado por los Gestores en los grupos focales

Cambios	Explicación
Comportamiento	
Autocontrol	<i>"Todos los procesos son positivos, nos ayudaron a formar carácter y actitud y a más de uno las cosas que les faltaba que no habían encontrado sus actitudes. Como responsabilidad, ser tolerantes, a ser pacientes y tener el estado de ánimo tranquilo".</i>
No ser agresivo	<i>"Yo era una persona muy agresiva. Que me dijeran algo, o me señalaran o me hicieran algo, yo me salía. Si era un puño, un puño se ganaba. Mediante los consejos que me daba (nombre)[...] ya he ido como aplacando más. Mi mamá me dice que he cambiado mucho".</i> <i>"Yo con los compañeros no me trato agresivamente y eso mismo yo hago en mi casa. Si hay un problema en vez de reaccionar agresivamente, mejor no hablo y ayudo a buscar salidas".</i>
Deja de consumir SPA y actos ilegales	<i>"yo distingo un compañero que cuando recién empezó no daba nada. Llegaba con psicoactivos, se dormía en la estación, no hacía nada, y hoy en día lo miro con otras expectativas, lo veo más activo porque ya ha dejado un poco el consumo [...] Pero a él se le ha visto un cambio, se le ve diferente".</i>
Autoconocimiento	
Confianza / auto estima / dejar la timidez	<i>"Era una persona muy tímida, no era capaz de mirar fijamente a los ojos a ninguna persona. Gracias al programa y a mis compañeros porque fue un grupo muy compacto, muy centrado, y sin conflicto. Entonces eso me ayudó a vencer esa timidez".</i>
Descubrimiento de talentos artísticos / descansar el cuerpo	<i>"[En] lo artístico hay momentos que [uno] puede meditar, pensar, descansar el cuerpo a desarrollar la mente, entonces eso ha hecho que personalmente he cambiado".</i>
Sentir independiente como mujer	<i>"Esto nos ha servido para pensar en nosotras como mamás y como mujeres, porque uno no deja de ser mujer y la mayoría de las mamás se enfocan en los niños y se olvidan que son mujeres. En cambio, aquí en el programa, que el tinte para el cabello, que uno se vista lindo... que uno salga de paseo [...] es algo que uno también como persona necesita".</i>
Responsabilidad y perspectiva a futuro	
Organización proyecto de vida / Creer un uno mismo / superación	<i>"Yo nunca pensé como encaminarme a lo técnico en criminalística, no lo había tenido pensado, se me ocurrió en lo último [...] cuando nosotros hicimos el técnico de agentes de tránsito nos dieron unas bases y me quedo gustando".</i> <i>"Con la psicóloga me enseñó a decir esta es mi meta hasta acá y como ir escalando. Organizar su proyecto de vida, que hice esto, me falta esto, así uno va entendiendo".</i>

Cambio prioridades y mayor responsabilidad	<p><i>“Ya cambian tus pensamientos, ya prefieres, en vez de estar en tu parche, estar trabajando y ellos lo van preparando en más cosas”.</i></p> <p><i>“Pararse en la esquina, fumar y a dormir. No tenía como un proyecto de vida, ninguna expectativa, usted dejaba pasar el tiempo, decía: mañana voy a buscar trabajo. Y nunca llegaba ese día... uno le cambia mucho la mentalidad...es que antes uno no estaba proyectado como a madurarla bien”.</i></p>
Mejor uso de tiempo y de tiempo libre	<p><i>“ellos ya no me ven en las esquinas, porque yo prefiero ya salir un fin de semana con mi novia a comer, o a un cine o con mis amigos a tomarme unas cervezas o a una discoteca a bailar, a pasar un momento agradable. Son cosas que sinceramente yo no hacía por estar con mi parche [...], ya sé que tengo la posibilidad de ir a una de esas cosas [...] ya se va para su casa y espera que le paguen, sale, y otra vez para su casa. Ya no hay derecho de irte a parar a la esquina a esperar que te maten”.</i></p>
Relacionamiento con otros	
Mayores habilidades en comunicación	<p><i>“En la forma de hablar, no me expresaba bien. Lo primero que se me salía era el palabrerío. El programa me ha ayudado mucho a mejorar es”.</i></p>
Tolerancia / respetar a las personas / Respetar puntos de vista diferente	<p><i>“Yo digo que más que el aprendizaje de cosas es como el aprender a socializar con la gente, aparte de socializar con esos usuarios, también tenemos la posibilidad de tratar con la gente de nuestra comunidad, gente que no conocemos y que tal vez tiene otra manera muy diferente de pensar a la de nosotros. Entonces aquí con los trabajos psicológicos hay gente que no toleraba nada, en cambio aquí nos enseñan que debemos respetar las diferencias del otro, respetar que el otro es como quiere ser”.</i></p>
Relacionamiento con la comunidad	
Conocer, cuidar, visitar la ciudad	<p><i>“Me gustó que a través del programa pude conocer más de la ciudad. Si bien es cierto uno conoce algo, pero no lo más emblemático. Y me gusta mucho eso y cada vez qué pasa en la ciudad y cómo podemos aportar a ese aspecto con la comunidad”.</i></p>
Salir y hacer actividades lúdicas	<p><i>“Yo poco viajaba. Cuando llegué acá a Cali con mi pareja, poco viajaba. Yo me separé hace un año. Y ahora he viajado, he compartido con mis amigos, mis amigos decían vamos a un compartir, vamos a salir a bailar, yo nunca lo hacía. Ahora salgo con mi hija, a cine, a comer helado”.</i></p>

4.1.2 Participación comunitaria

De acuerdo con los resultados de la encuesta de habitabilidad y familiar aplicadas entre agosto 2017 y junio 2018, no se evidenciaron cambios en la proporción de Gestores que indicaban participar en espacios comunitarios durante el último año (por fuera de la Estrategia). La mitad de ellos indicaron que participaban en espacios comunitarios durante el año pasado en las dos encuestas, indicando que participar en la Estrategia fue el primer involucramiento comunitario. Entre los espacios con mayor participación se mencionaron las juntas de acción comunales (13,0%), asociaciones comunitarias (11,5%), asociaciones de víctimas (7,2%) y grupos religiosos (6,1%). Otros grupos de Gestores incluyeron asociaciones de madres y padres de familia, asociaciones deportivas y asociaciones de personas desmovilizadas, entre otros.

4.1.3 Respeto a las normas

Respecto a los cambios en cultura ciudadana, específicamente en respeto a las normas y leyes, los Gestores en los grupos focales expresaron mayor respeto hacia el cuidado de la ciudad. Dieron ejemplos de mayor cortesía, ética, respeto en sitio públicos.

“La estrategia me ha enseñado a tener más cultura, a no botar basura en la calle, a hacer la fila en el Mio. En mi casa también, si tengo un problema hablarlo y eso. [Antes era] más conflictivo. Yo llegaba al Mio y no hacia la fila, me colaba, botaba basura en la calle y si yo llegaba disgustado de la calle llegaba a mi casa a alegar con todo el mundo”. -Gestor

Los cambios positivos destacados:

- No botar basura

"A mí me ha tocado cuando voy a la casa, si veo a una persona tirando una basura, le digo eso no se hace, hay una caneca. Qué día un señor me dijo es que yo no vivo aquí, por eso señor, así no viva aquí también tiene que cuidar".

-Gestor

- Respetar los semáforos y peatones (cebras peatonales)

- Ayudar a otros

"Sí a mí me gusta estar en el Mio porque uno está más con la gente, [...] tiene que conocer uno mucho de la ciudad porque le preguntan tengo que ir a tal parte [...] queda uno satisfecho porque colaboro hasta donde puedo al decirle a la persona 'váyase en este bus, váyase hasta tal parte,' entonces uno se siente bien. A mí más que todo me gusta estar al servicio de la gente" - Gestor

- Ceder el puesto a personas con alguna necesidad en el transporte público

"Hemos aprendido tanto hombres como mujeres, a ceder el puesto. Yo he hecho muchas veces eso de, 'por favor alguien que pueda ceder un puesto a la señora. Por favor cultura, seamos sociables.' Se va dando mucho" -Gestor

4.1.4 Respeto a leyes

En la encuesta de cultura ciudadana se indagaba sobre la disposición de los Gestores en justificar el incumplimiento de las normas y leyes. Se encontró que, para todos los escenarios hipotéticos presentados, la proporción de Gestores que justificaron desobedecer la ley disminuyó entre noviembre 2017 y octubre 2018 (Tabla 8).

Tabla 8 Justificación para desobedecer la ley

	Porcentaje respondiendo "sí"	
	noviembre 2017	octubre 2018
Es la única manera de alcanzar los propios objetivos	9,0%	6,2%
Es la única manera de ayudar a un familiar	27,6%	20,3%
Es la única manera de luchar contra una ley o régimen (algo) injusto	33,8%	29,5%
Obtengo beneficios económicos	4,4%	1,8%
La creencia religiosa lo permite	6,3%	3,2%
Se hace para responder a una ofensa, por el honor	9,9%	7,6%
Es bastante seguro que no será castigado	12,5%	6,2%
Alguien lo ha hecho y le ha ido bien	7,0%	5,8%
Es lo acostumbrado	7,0%	4,0%
Hay que pagar un favor	6,7%	3,7%
Para defender propiedades o bienes	21,3%	12,7%

Pregunta: Usted cree que se justifica desobedecer la ley cuando...

Nota: Estos datos corresponden a los Gestores activos después de los 18 meses de permanencia en la ruta.

4.1.5 La no violencia

Respecto a la justificación de violencia verbal o física, se observó una reducción en la proporción de Gestores que justificaban la violencia en cada uno de los escenarios hipotéticos presentados en la encuesta de cultura ciudadana (Tabla 9)

Tabla 9 Justificaciones para la violencia física o verbal

	Porcentaje respondiendo "sí"	
	noviembre 2017	octubre 2018
Me deben dinero	4,0%	2,2%
Necesito alcanzar un objetivo	6,7%	4,9%
Hay que ayudar a un familiar	24,2%	20,2%
Se pueden obtener beneficios económicos	6,6%	5,4%

Alguien no tiene las mismas creencias religiosas	4,8%	1,4%
Ofenden mi honor	17,7%	8,1%
Cuando hay impunidad	19,0%	13,4%
Quiero tener reconocimiento antes otros	4,5%	3,2%
En defensa propia	54,0%	40,0%
Hay que defender a un desconocido de una agresión	21,6%	16,1%
Hay que defender propiedades o bienes	24,9%	17,5%
Pregunta: Usted cree que se justifica el uso de violencia cuando...		
Nota: Los datos corresponden a los Gestores que fueron activos después de los 18 meses.		

4.2 Formación cultura ciudadana

La cultura ciudadana en el marco de la Estrategia se expresa como un ejercicio en el espacio público de corresponsabilidad ciudadana, en respuesta a la oportunidad brindada a las comunidades vulnerables de reorientar y construir un proyecto de vida en las dimensiones personal, familiar, productiva y ciudadana. Adicionalmente, la cultura ciudadana está ligada a cinco ejes temáticos que son, el rechazo a la violencia, relación con la ley, interacciones ciudadanas, percepción del otro y relación con lo público; ejes que se trabajan mediante la formación y la práctica que permiten la aprehensión de los conceptos de cultura ciudadana por parte de los gestores. Las Jornadas de Retribución son un componente clave para replicar estos ejes de cultura ciudadana, donde los gestores mediante intervenciones en el cuidado del medio ambiente (principalmente las fuentes de agua), y seguridad convivencia y movilidad retribuyen a la sociedad.

En términos de formación en cultura ciudadana, los Gestores, recibieron en promedio 26 horas mensuales de formación. Por otro lado, en términos de prácticas en cultura ciudadana, se realizaron 2.480 jornadas de retribución social en diferentes espacios de la ciudad en las diferentes líneas estratégicas de intervención. De este total de jornadas, el 64% fueron ejecutadas en la línea de intervención de movilidad, 21% en convivencia y seguridad, el 10% en la línea agua y medio ambiente y el 6% en otras.

4.2.1 Resultados generales de la formación de cultura ciudadana

En la sección anterior 4.1 Resultados generales de la cultura ciudadana se presentaron los resultados relacionados con las actividades realizadas y el acompañamiento de los profesionales en la formación en cultura ciudadana y en las jornadas de retribución social. En esta sección se presentan los resultados a nivel del Gestor y algunos hallazgos relacionados con la formación y las dificultades para la implementación de este proceso.

Funciones prácticas de la formación

De acuerdo con la información arrojada en la encuesta de percepción a los profesionales, se mencionó que el tiempo dedicado para la formación en cultura ciudadana sirvió para cuatro funciones principales:

- 1) Facilitó unión en el grupo y la adaptación de todos
- 2) Permitió la preparación de las actividades de las jornadas de retribución social
- 3) Permitió la formación personal y profesional/ ocupacional
- 4) Facilitó el establecimiento de relaciones de confianza entre profesionales y Gestores

Dificultades para la formación

Entre las dificultades que los profesionales encontraron al realizar la formación se destacaron las siguientes:

- 1) **Los Gestores son una población diversa** con distintos antecedentes, dificultades, comportamientos, normas, lo cual dificulta la integración pacífica de las Binas, la planeación de actividades y el

acompañamiento grupal. Algunos son resistentes a las normas, otros tienen problemas en la asistencia, otros tienen formas de comunicación agresiva, etc.

2) **El horario de cada Gestor es distinto** lo que dificulta asignar horarios de trabajo en las Bina.

"Es muy complicado, por ejemplo, en estos momentos la Bina de nosotros hay unos que están en la mañana, hay otros que están en la tarde, están en diferentes actividades, digamos que ellos hacen 2 encuentros y nos vemos todo el grupo." -Profesional

3) **La asistencia irregular de los Gestores** a la formación no permitió potencializar al máximo su desarrollo. Al inicio de la Estrategia no se sistematizaba en tiempo real las inasistencias a las jornadas de formación, pero con el tiempo los Profesionales establecieron reglas y normas internas con los Gestores, incluyendo la regla que las ausencias debían estar justificadas. Desde el área directiva de la Estrategia se implementaron notificaciones pedagógicas como una etapa previa al comité de casos en el que se tomaba las decisiones sobre la continuidad del Gestor en la Estrategia. Aunque con estas acciones las inasistencias de los Gestores a las jornadas de formación y de retribución social se redujeron, continuaron presentándose inasistencias en más de un tercio de los Gestores por Bina al momento de la evaluación, Una de las razones identificadas que explicaban estas ausencias fue la falta de recursos económicos para los desplazamientos a los lugares de encuentro.

En este sentido, la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana y MetroCali lograron gestionar 4 trayectos diarios gratis para que los Gestores se movilizaran a estos encuentros con el compromiso de realizar jornadas de retribución en acciones de pedagogía en el Sistema de Transporte Masivo de la ciudad, el MIO.

4.2.2 Fortalezas de la formación de cultura ciudadana

Se identificaron seis fortalezas de la formación en cultura ciudadana:

1) La estrategia de "aprender haciendo" y el uso de la expresión artística, fueron estrategias efectivas en la formación. Se usó el arte para facilitar la integración de Gestores y para consolidar las intervenciones psicosociales. El trabajo en conjunto entre el profesional en psicología y el profesional artista, fue clave.

"El arte también permite quitar miedos, expresión del cuerpo, soltarse, generar otra serie de dinámicas en el gestor. No queriendo convertirlo en un bailarín o en un músico, pero sí, que el arte pudiera ser un factor determinante en su función como Gestor." -Profesional

2) Los profesionales fueron pacientes en dar varias oportunidades a los Gestores, pero también implementaron estrategias para mejorar su compromiso. Se estableció una normativa para mejorar el comportamiento en lo cual los Gestores realizaron compromisos para el cumplimiento de la normativa interna y pusieron su huella de forma simbólica en un acto grupal. Los profesionales realizan llamadas como mecanismo de seguimiento a cada Gestor, así reciben la información y monitorean el compromiso y receptividad.

3) Los profesionales usaron la formación para promover una cultura de tolerancia, respeto del otro y mejorar las relaciones interpersonales en el grupo y en los espacios públicos. Este aspecto fue importante para todo el grupo, pero especialmente para los Gestores que en algún momento pudieron sentirse aislados o estigmatizados por la sociedad.

"Cuando yo llegué no me hablaba con nadie por mi condición. Me sentaba solo porque pensaba que aquí no venía a hacer amigos y un día alguien se me acercó alguien y me preguntó por qué no me integraba, y le dije que aquí no venía a hacer amigos, yo vengo por un programa. Me dijo, 'no, venga intégrese', me dio la mano y me dijo, '¿le

puedo dar un abrazo?’ y me dijo que no me sintiera mal, me dijo este es nuestro grupo, soy un amigo más y así me empecé a relacionarme con todos.” - Gestor

- 4) Los profesionales usaron la formación para facilitar la integración con las Binas. Con relación al punto anterior, los profesionales, reconocieron que, al trabajar grupos diversos, era necesario priorizar estrategias que facilitaran la interacción entre los Gestores.

“No todos los que estamos en los grupos nos conocemos, no todos estamos en el mismo barrio. Hay unos de Siloé, de El Retiro, de Mojica y de otros barrios, entonces [...] cada vez que está el profesional nos integró y empezamos a tomar confianza y empezamos a perder el miedo de hablar. Si tenemos apoyo de nosotros mismos que somos de diferentes barrios, podemos hacerlo muy fácil para hacerlo con la comunidad porque ya tenemos la confianza para poder hacerlo en el campo.” -Gestor

- 5) La transferencia de la metodología de la ARN en sus actividades de reintegración de excombatientes fue clave en la orientación del plan formativo para la formación en sus cuatro dimensiones en el enfoque de superación de la vulnerabilidad: personal, familiar, cultura ciudadana y productiva. Esta transferencia se realizó al inicio de la Estrategia, respondiendo a una necesidad urgente de contar con el componente teórico y metodológico necesario para medir la superación de vulnerabilidad de los Gestores por medio de las actividades realizadas con ellos a lo largo de la ruta del Gestor.
- 6) La colaboración de otras entidades para disponer de espacios para la realizar las jornadas de formación en cultura ciudadana facilitó la logística de dichas actividades. Se logró establecer alianzas con entidades como universidades, la Alcaldía, Cajas de Compensación para la utilizar sus salones para la formación.

4.2.3 Debilidades de la Estrategia en la formación de cultura ciudadana

Se identificaron las siguientes debilidades en la implementación de este componente:

- 1) Una debilidad de la Estrategia en este componente fue el retraso en la entrega de la caja de herramientas del material de cultura ciudadana necesarias para facilitar y estandarizar la formación que realizaban los profesionales con los Gestores. Este retraso se presentó por:
 - a. Como parte del convenio, la OIM en articulación con la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana debían realizar la adaptación de los contenidos para las cajas de herramientas de cultura ciudadana, familia y productividad, con el fin de alimentar a los profesionales de las Binas de material pedagógico. Se identificó que la adaptación de las cajas tomo más tiempo que el planteado inicialmente debido a las necesidades de unificar el lenguaje de la Estrategia, así como el diseño para la implementación de las nuevas versiones de las cajas de herramientas.
 - b. Como valor agregado de la caja de herramientas fue la inclusión de lineamientos de Modelo de la ARN, lo que permitió ajustar la ruta de la Estrategia en 4 dimensiones y por ende el plan de trabajo que a su vez contenía actividades, metas y logros, tuvieron que ser adaptados al modelo inicial.
 - c. En la medida que los profesionales realizaban la formación identificaban mejoras en el plan formativo durante los primeros meses de la Estrategia, los cual conllevó a realizar ajustes a la caja de herramientas durante su elaboración.
- 2) La formación se hizo en horarios irregulares y no fueron siempre durante 4 horas por día como estaba estipulado en el diseño de la ruta. Los Profesionales redistribuyeron a los Gestores para mejorar la regularidad en las asistencias y planearon dos jornadas en muchos casos, pero la debilidad persistió dado que realizar retribución social y la formación en cultura ciudadana en un solo día fue difícil.

- 3) Aunque el equipo de SAME diseñó herramientas para el seguimiento de los Gestores como las encuestas mencionadas anteriormente, no se contó con una herramienta que permitiera indagar sobre la satisfacción de los Gestores sobre la formación para confirmar periódicamente lo aprendido en las formaciones.

4.3 Jornadas de retribución social

Las jornadas de retribución social se configuraron como un escenario de exploración, diseño e implementación de acciones pedagógicas desde el arte, la lúdica, el juego y la comunicación, para transformar imaginarios, actitudes, prácticas individuales y colectivas de quienes habitan la ciudad. Se encuentran orientadas por artistas de diferentes disciplinas, con diversas experiencias estéticas y creativas en contextos educativos, culturales y de ciudad, el Laboratorio Creativo propicia a los Gestores de Paz y Cultura Ciudadana la exploración artística, la creación colectiva, la experimentación social a partir de prácticas lúdicas y expresivas que cobran sentido y se materializan en el marco de la formación y en las jornadas de retribución en el espacio público.

Es en esta línea que las acciones de retribución social de los Gestores cobran sentido en el encuentro comunitario y ciudadano que en la cotidianidad, promueven a través de hechos lúdicos y artísticos nuevas formas de habitar el espacio, relacionarse con lo público y tejer un nuevo relato de ciudad.

4.3.1 Resultados generales de las jornadas de retribución social

En esta sección se presentan hallazgos de la retribución social, los logros percibidos por la comunidad y los retos. La falta de encuesta de satisfacción con los Gestores sobre la retribución social limitó los resultados a presentar en esta sección.

Se identificaron seis hallazgos principales sobre la retribución social:

- 1) Las actividades desarrolladas produjeron un sentimiento de pertenencia en los Gestores. Los Gestores se sintieron gratificados y motivados ya que su tiempo fue usado para aportar a las mejoras de la ciudad.

“Pues yo que puedo decir, yo creo que a nosotros nos capacitaron para sembrar árboles en la ciudad, para mejorar la ciudad, no somos de aquí de la ciudad, pero yo no soy de aquí, pero siento que fui una herramienta para mejorar la ciudad por medio de la cultura”. -Gestor

“De alguna manera siento que eso le ha dado a los Gestores la implicación de ser sujetos activos en medio de una comunidad caleña, donde ellos le van a devolver a la comunidad aquello que la sociedad está haciendo por ellos [...] entonces no es solo que estoy haciendo un trabajo solamente que me están remunerando económicamente, sino que yo como ciudadana estoy contribuyendo a la sociedad [...]”. -Coordinador

En adición, la reputación positiva de los Gestores en la comunidad les hizo afirmar este sentimiento y mayor sentido de responsabilidad sobre el bien común, generando apropiación por la ciudad.

“El título ser Gestores digamos es aparte de ser una responsabilidad era un valor significativo dentro de la ciudad”. -Gestor



Gestores acompañando la celebración del Día de la Independencia el 20 julio 2018. Foto: Profesional de la Estrategia.

- 2) La retribución social (y los profesionales) jugaron un papel importante en el descubrimiento de talentos artísticos y el goce de diferentes formas artísticas de expresión. Además, el arte facilitó la integración de los Gestores y el desarrollo de la autoconfianza. Muchos Gestores nunca habían tenido la oportunidad de hacer actividades artísticas y al inicio se sintieron avergonzados o con miedo de estar en la calle cantando o bailando. Con el tiempo, los Gestores vieron que disfrutaron el arte y que la pedagogía cultural fue una manera eficaz de transmitir mensajes positivos en la comunidad.

“Las personas que consumen estupefacientes, lo hacen en sitios públicos, con su uniforme, estos Gestores están dañando la imagen a todos. [Que] Todos somos malos, todos somos ladrones, todos somos viciosos, reinsertados. Inclusive, la otra vez cogieron a [...] dos muchachos que estaban robando [...] y fue la policía a sacarlos de allá de la Asesoría de Paz. Imagínese y eso que son Gestores. Para mí, eso es horrible”. -Gestor



Gestores que conforman el grupo artístico la Batucada participando en la Feria Internacional Del Libro. Foto: Productor de Campo. 26 sept 2018

- 3) La capacitación de los Gestores por parte de las entidades aliadas para la retribución social fue clave, pero no todas las entidades lo hicieron o no con la calidad y frecuencia requerida.

Algunos Gestores recibieron una capacitación de 20 horas en 2017 por parte de Metro Cali basada en el servicio al usuario, a pesar de que no todos los Gestores prestaron sus servicios en el MIO. Allí recibieron una breve capacitación antes de iniciar las jornadas de retribución social o en algún momento previo a las actividades. Algunos Gestores se quejaron de que no fueron capacitados con suficiente antelación en las rutas del MIO, lo que al inicio pudo hacer difícil el trabajo pedagógico y de orientación a los ciudadanos.

Prestar servicio como Gestores en el MIO fue de las actividades con mayor presencia de Gestores durante la Estrategia, eran aproximadamente 200 Gestores presentes en 60 estaciones del sistema diariamente. Los horarios del servicio fueron regulares, varios Gestores por estación prestando servicio por 4 horas diarias durante los meses que duró la articulación entre Metro Cali y la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana. Algunos Gestores apreciaron esta actividad, por la oportunidad de relacionarse con otros, sin embargo, otros Gestores preferirían actividades diferentes a las que desarrollan en el MIO.

El lado positivo de la participación de los gestores, en el MIO fue que les permitió conocer la ciudad, conocer el sistema de movilidad y relacionarse con la ciudadanía.

“Aprender a tratar los usuarios dentro de las estaciones me parece una actividad súper chévere, porque tu interactúas con el usuario y ese viene siendo también una norma dentro del comercio. me parece genial, maluco como todo. Creo que a veces porque uno tiene a veces que llegar a cargar con la responsabilidad de otro, que ellos creen que porque trabajamos con Metro Cali les vamos a solucionar los problemas de movilidad. A veces tenemos que cargar con la impaciencia y la falta de tolerancia de los usuarios, pero me parece genial”. -Gestor

En el caso del proceso formativo con la Secretaría de Turismo, los Gestores apreciaron la capacitación brindada. La formación se realizó entre mayo y junio 2018, ocho horas semanales por cuatro semanas. Cada sesión fue dada por una especialista en el tema.

“Tuvimos varias capacitaciones con la Secretaría de Turismo [...] nos enseñaban de la historia de Cali, de muchas cosas que no conocíamos de nuestra ciudad, y con eso pudimos instruir a otros caleños de cosas que aún no saben”. -Gestor



Gestor apoyando un usuario del sistema de transporte MIO. Foto: Productor de Campo. 24 oct 2018

- 4) La apreciación de los Gestores para la actividad de asesoría turística (con la Secretaria de Turismo) fue positiva por la nueva oportunidad que les brindaba conocer la ciudad y hacer conocer a otros la historia por medio de sus aprendizajes. Por su lado, la Secretaria de Turismo también recibió positivamente a los Gestores.

“Son personas que cuando se les empodera, se les da confianza, se les motiva, se les capacita, van con un deseo inmenso de servir, de hacer cosas buenas, cosas que no hacían en su pasado, entonces lo que puedo decir son cosas muy positivas.” – Coordinador del Secretaría de Turismo de Cali



Gestor realizando recorrido turístico en el centro histórico de Cali, dando a conocer la historia de diferentes monumentos y lugares icónicos de la ciudad a un grupo de estudiantes. Foto: Paula González, Productor de Campo. 27 sept 2018

- 5) La valoración de los Gestores para la actividad “Semilleros” fue positiva, ya que tuvieron una relación continua y directa con distintas personas de la comunidad, como niños y personas de la tercera edad; además, los Gestores participaron en la realización de una cartografía social para identificar problemáticas en la comunidad, y luego de la planeación e implementación de las actividades, lo cual les ofreció la oportunidad de enseñar lo aprendido en la formación de cultura ciudadana, en algunos temas como valores y auto estima.

“Con los grupos de tercera edad trabajamos ejercicios, y recreación. Y con las instituciones educativas vamos con sesiones que son de valores y autoestima, con el manejo del tiempo libre, con drogadicción y embarazo a temprana edad porque son las problemáticas que más se han visto. Estamos haciendo sketch y obras de teatro, aparte de las sesiones y las dinámicas que se hacen. [...] Y es muy chévere porque todos aportan, no es solo un grupito, sino que todos aportamos, todos investigamos de lo que vamos a hacer, estamos todos en trabajo en conjunto y ha sido enriquecedor. Se aprende de todo lo que se ve en las comunas, de las problemáticas que tienen, ha sido impactante”. -Gestor

“Hemos ido a las comunidades de los Gestores, hicimos primero una cartografía social y a partir de ahí identificamos unas problemáticas de las comunidades. Gestionamos unos espacios a dónde poder intervenir y programamos unos talleres de cultura ciudadana y unas muestras artísticas del grupo de danza. [...] [Hicimos que] ellos pueden devolverles a sus comunas de lo que han aprendido porque nos enfocamos mucho en la ciudad, pero no en los barrios. Y es una motivación para ellos, cuando ellos ya se involucran con la comunidad”. - Profesional



*Gestores preparando un sketch teatral sobre el maltrato de niños titulado, "No me pegues, no me grites, no me ignores".
Foto: Paula González, Productor de Campo. 21 oct 2017.*

- 6) La apreciación de los Gestores respecto a las actividades ambientales fue positiva. El grupo de gestores pertenecientes a la bina ambiental apreció el trabajo realizado por concientizar a la ciudadanía de mantener limpia la ciudad y mantener buenas prácticas.

Logros en la comunidad

Los Gestores percibieron los siguientes logros en la comunidad gracias a la implementación de la Estrategia:

- 1) Mejoramiento en la percepción de la comunidad frente a las personas estigmatizadas

"[...] la muchacha que era la desechable del barrio y que ahora la vean entrar al barrio con su uniforme bien puestecito y ella dice: estoy trabajando, estoy en un programa, [...] muchos de los otros muchachos que al decirle a un civil a un ciudadano: pertenecemos a las FARC, le dicen: que bueno, mire y ahora están trabajando, le dan más credibilidad [...] este trabajo de gestores ha dado que la ciudadanía nos dé más confianza a nosotros y nosotros también poderles aportar algo". -Gestor PPR

- 2) Mejoramiento en la cultura ciudadana en cómo cuidar a la ciudad y respetar a las normas

"Aquí la gente que ha cambiado un punto bien crítico es la gente que no respetaba el semáforo y eso en movilidad ha cambiado puntos que eran críticos, que la gente ya espera el semáforo, pasa por la cebra, que el conductor ya no se sube a la cebra." -Gestor

"El cambio que logramos hacer es la concientización del valor que tiene nuestra ciudad. [...] Es satisfactorio que no los adultos sino los niños ponen el ejemplo. Hace poco tuvimos un evento donde quienes participaban en las preguntas eran los niños y no los adultos [...] Me parece interesante que un niño le diga al papá o a un adulto que no bote la basura, no sea cochino. Creo que eso es un impacto que ha logrado gestores y es algo muy positivo [...] porque los ciudadanos vienen y van, pero la ciudad permanece. Y si no nos apoderamos de ella, no tomamos una decisión activa para que la ciudad cambie, no va a pasar nada." -Gestor

- 3) Percepción positiva de los Gestores de Paz y Cultura Ciudadana y un reconocimiento a la Alcaldía

"Es gratificante que le digan a uno que te pidieron en tal comuna, que vayas con la batucada, que va tal grupo. Ya nos piden. Y que nosotros los gestores tenemos sentido de pertenencia, ya podemos hablar con claridad quiénes somos, qué es lo que hacemos y si nos toca reprender, llamar la atención a un usuario, lo hacemos". -Gestor

Dificultades en las jornadas de retribución social

Las acciones de retribución social experimentaron dos principales dificultades a partir de factores externos:

- 1) Los Gestores experimentaron riesgos en su seguridad personal en algunas de las actividades de retribución social. En sitios públicos, particularmente en el Mio o en acciones de movilidad, algunos Gestores manifestaron enfrentarse con usuarios que en algunos casos fueron agresivos hacia ellos, sin la presencia de seguridad privada o Policía, situaciones que ponen en riesgo la seguridad personal de los Gestores.

“Con relación a lo del Mio también es importante mirar la seguridad, porque se meten en estaciones donde no hay policía, y el vigilante no se mete en los problemas o los eventos que sucedan ahí. Un caso específico la semana pasada no de seguridad sino de acompañamiento de funcionarios de Metro Cali, una muchacha se desmayó y está súper mal, y fueron los gestores que me ayudaron a solucionar ese problema. Como mirar eso, y que no tienen seguridad, ellos se han enfrentado a peleas, a que los vayan a robar y para eso Metro Cali no ha puesto solución”.
-Profesional

Así mismo, algunos Gestores experimentaron problemas de seguridad personal por tener que estar en sitios de la ciudad donde grupos armados o pandillas operaban, particularmente en el caso de los expandilleros. En estos casos, se informó al Profesional para indicar su restricción de seguridad para ser asignado a otra zona de la ciudad.

- 2) Algunas entidades aliadas realizaron sus solicitudes de Gestores o realizaron cambios en último momento de las actividades. Articular el trabajo de los Gestores con los cronogramas de otras entidades de forma efectiva requirió tiempo suficiente de antelación para la planeación; las novedades de cambio de lugar, hora, número de personas, ha sido difícil organizar, por las demás actividades que desarrollan los Gestores.

4.3.2 Fortalezas de la Estrategia en la implementación de las jornadas de retribución social

Se identificaron las siguientes fortalezas en las jornadas de retribución social:

- 1) El hecho de que el sistema de transporte Mio brindó cuatro pasajes a los Gestores por día, facilitó el desplazamiento de ellos a las actividades.
- 2) La redistribución de Binas después de varios meses según horarios e intereses de los Gestores facilitó la organización de las actividades.
- 3) Los formatos de solicitudes de Gestores diligenciadas por entidades aliadas permitieron mayor organización y control de las actividades, además de facilitó contar con más entidades en la ciudad que recibieron Gestores, diversificándose de este modo las actividades.
- 4) Las actividades de retribución social permitieron a los Gestores conocer la ciudad, lo cual facilitó la apropiación de ella.

“Muchos chicos de la ladera de la ciudad, a veces uno los escucha decir, ‘vámonos para Cali’. Cuando vienen a los lugares céntricos y emblemáticos, es como que ellos no se sienten como parte de su ciudad [...] por ejemplo que vamos a una formación a una biblioteca, no la conocían. Y uno ve después que los gestores traen a su familia. También amplían la visión de la oferta cultural de la ciudad”. -Profesional

- 5) Las jornadas de retribución social sirvieron como experiencia laboral y como aprendizaje ya que los gestores se beneficiaron de las capacitaciones brindadas por los profesionales y las entidades aliadas. Fue una oportunidad para aprender haciendo al aplicar lo que les enseñaban en la formación, tal como servicio al cliente y comunicación asertiva.

“Llegábamos al Mio y veíamos una persona en condición de discapacidad visual y nos acercábamos, ‘buenas tardes como está, qué ruta necesita, una silla para el señor.’ Nos enseñaron [En el Mio] cómo tratar esas personas con discapacidad visual y en silla de ruedas”. -Gestor

“Lo bueno es que nos ayuda a abrirnos, a hablar, a dialogar con las personas, porque creo que la mayoría no lo hacíamos. Servir, dar y recibir. Porque uno le sirve a la persona y uno aprende de ellos”. -Gestor

- 6) Los profesionales facilitaron la preparación técnica y la formación psicosocial para las jornadas de retribución social. Ellos regularmente se tomaron tiempo para evaluar las jornadas de retribución social con el grupo de gestores para poder identificar puntos de mejora.

“[Los Profesionales] hablan de ‘cómo les fue, cómo les ha ido en la semana de retribución, qué fallas, qué tienen que arreglar’, entonces ya para la próxima hay que hacer esto. Ellos mantienen pendientes. [...] El profesional hace que nosotros, con las artes dramáticas, nos unamos y así mismo emplear eso a los usuarios, a los peatones”. -Gestor

“El proceso psicológico ha sido muy importante porque sin eso no nos hubieran preparado a muchos para poder salir a la calle a enfrentarse a personas, a aguantarse que otra persona te diga ‘anda, trabaja y hace algo por la vida’. En cambio, ahora ya toleramos. Si la otra persona no me saluda, [digo] ‘que le vaya muy bien, hasta luego’”. -Gestor

- 7) Transversalizar el arte en las actividades fue una estrategia bien recibida por la comunidad y los Gestores. Todas las Binas usaron estrategias artísticas para sensibilizar a la ciudadanía en espacios públicos, lo cual diversificó las actividades y las formas de comunicar mensajes a la ciudadanía.

4.3.3 Debilidades de la Estrategia en la implementación de las jornadas de retribución social

Las debilidades en cuanto a la implementación de las jornadas de retribución social fueron las siguientes:

- 1) En la Estrategia faltó un mecanismo efectivo y eficiente de seguimiento a la asistencia de los Gestores. No se evidenció una plataforma que permitiera a los Profesionales y Productores de Campo verificar la participación de los Gestores en las actividades rápidamente ni en tiempo real. El mecanismo consistió en que los productores y profesionales recogían listados de asistencia en físico y estos eran procesados por los digitadores del SAME. La consolidación de las asistencias se hacía con un mes de retraso en vista que los Gestores asisten a actividades diferentes y los productores de campo no podían estar presentes en todas a la vez, se dificultó el seguimiento a las asistencias en tiempo real.
- 2) La reputación de la Estrategia es susceptible al comportamiento de los Gestores. En caso de comportamientos negativos durante las actividades (o en otros sitios), la percepción pública y de los aliados puede verse afectada. La Estrategia a través de equipo Directivo estableció la estrategia de realizar acercamientos con institucionales aliadas, policía y medios de comunicación de tal forma que la información publicada no afecte el desarrollo futuro de la Estrategia. Generalmente estas acciones fueron realizadas por la secretaria de despacho y el gerente de la Estrategia.
- 3) En algunos casos las entidades aliadas cambiaban a última hora las jornadas de retribución social. Los Gestores mencionaron que muchas veces no tenían claro el horario para la semana y se enteraban a última hora. Aunque estos eran factores externos, la Estrategia realizaba cronogramas de actividades periódicos para tener una mejor planeación con las entidades aliadas.

- 4) Muchas de las entidades aliadas no tuvieron la oportunidad de brindar capacitación suficiente ni continua a los Gestores para realizar mejor su labor de pedagogía en algunas jornadas de retribución social. Lo anterior debido a que la mayoría de las veces las entidades aliadas solicitaban el apoyo de los Gestores para acciones puntuales, por ejemplo: Bavaria celebra el día del agua, es una sola fecha y los Gestores participan de la jornada de limpieza de ríos y canales de agua junto con otros ciudadanos, dicha actividad requiere orientación el mismo día de la actividad. Es común que ocurra este tipo de actividades de las que participan los Gestores.
- 5) La Estrategia no retroalimentó regularmente los resultados de las jornadas de retribución social a los Gestores para que tuvieran una idea más amplia de lo implementado.
- 6) A la Estrategia le faltó el diseño y la aplicación de una encuesta de satisfacción para los Gestores y para las entidades socias sobre la experiencia en la retribución social. El equipo de gestión de la Estrategia identificó esa necesidad y a partir de finales de 2018 se implementó una encuesta de satisfacción con las entidades aliadas que solicitaron apoyo de los Gestores, el control de las solicitudes y encuestas de satisfacción se llevan a cabo de forma virtual.

5. REINCIDENCIA

Este capítulo aborda los cambios de comportamiento y otros factores que son indicadores de riesgo con relación a la reincidencia. En el marco de la Estrategia GPCC la reincidencia potencial corresponde a Gestores que: porten armas cortopunzantes o armas de fuego; infrinjan violencia directa a cualquier miembro de la comunidad, de la familia o de la Estrategia; participan en riñas o acciones que trasgredan el respeto hacia otras personas. En vista que la Estrategia está diseñada para personas que han estado expuestas a contextos de violencia y funciona como un espacio institucional para brindar segundas oportunidades, en el que se busca reducir la recurrencia de cometer actos delictivos, reducir el consumo de SPA ilegales, pasar menos tiempo en pandillas, entre otros son indicaciones de la superación de ciertos riesgos asociados con la reincidencia y a la superación de la vulnerabilidad.

En esta sección se presenta un posible sesgo de las estadísticas presentadas, dado que la presente información se deriva de la encuesta de reincidencia anónima, lo que conlleva a no poder relacionar las repuestas con la persona encuestada, limitando la posibilidad de saber que tanto los resultados fueron afectados por los retiros de gestores a la Estrategia. Por ejemplo, no se sabe si los que salieron del programa son los que consumían SPA y, como consecuencia, se observan reducciones sesgadas en las proporciones de jóvenes en riesgo y expandilleros que consumen SPA.

5.1 Resultados generales de la reincidencia

La información cuantitativa derivada de las encuestas aplicadas con los jóvenes en riesgo y los expandilleros, y la información cualitativa recolectada a través de grupos focales, revelaron cambios positivos en el grupo, aunque no se puede generalizar para todos los jóvenes en alto riesgo y expandilleros. Los otros Gestores y el personal de la Estrategia confirmaron menor consumo de sustancia psicoactivas (SPA) y una mejora en el comportamiento, así como un fortalecimiento de los niveles de responsabilidad dentro del proceso.

Causas de la reincidencia

En la encuesta de reincidencia se recolectaron respuestas abiertas a la pregunta: “¿Cuáles considera usted que son las condiciones adecuadas para que una persona no vaya a reincidir?”. De las 53 personas que respondieron a esta pregunta en abril 2018 y en octubre 2018, la repuesta más común fue tener un empleo o estabilidad económica, la cual señalaron 35 personas (Tabla 10). La segunda repuesta con mayor acogida fue estudiar, seguida de tener un proyecto a futuro y tener el tiempo ocupado en actividades positivas. Tener apoyo psicosocial ocupó el quinto lugar, mientras que el apoyo de la familia y el cambio de mentalidad ocuparon el sexto.

Tabla 10 Condiciones adecuadas para evitar la reincidencia según los jóvenes en riesgo y expandilleros

	Proporción mencionada
Tener un empleo / estabilidad económica	66,0%
Estudiar	22,6%
Tener un proyecto a futuro / pensamiento positivo / la voluntad	20,8%
Ocupar tiempo / hacer deportes en tiempo libre / fortalecer sus talentos	20,8%
Tener apoyo psicosocial / consejo	13,2%
Tener apoyo de la familia	9,4%
Pensar antes de actuar / cambiar mentalidad / actuar sin rabia	9,4%
Alejarse de lo malo	5,6%
Acercarse a Dios	3,8%

5.1.1 Cambios de comportamiento y actitud

La mayoría de los jóvenes en alto riesgo y expandilleros que participaron en el grupo focal y/o completaron la encuesta de reincidencia, manifestaron el progreso personal positivo que habían tenido desde que inició la Estrategia.

El 91,5% de aquellos que respondieron la encuesta en abril y/u octubre de 2018 calificaron su avance personal positivamente. El 86,6% calificó de forma positiva los avances familiares y el 89,3% con avances en cultura ciudadana. En cuanto a los avances en empleabilidad, el 63,4% respondió positivamente.

Los expandilleros analizaron el cambio en su comportamiento con relación a tres causas: falta de medidas (oportunidades) económicas, estar desocupado en un ambiente de droga y violencia, y la carencia de un proyecto de vida claro.

“Uno antes tenía mucho tiempo para estar en la calle y como no había la oportunidad para uno trabajar”. -Gestor expandillero

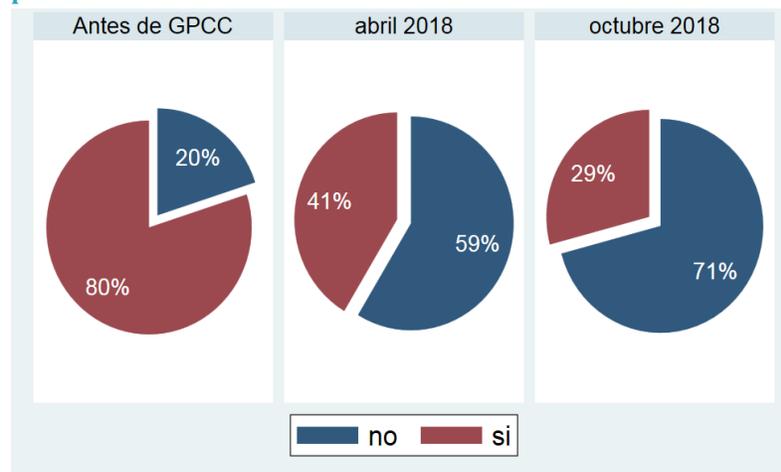
“[Estaba] desocupado antes, y como la vida en el barrio es droga y violencia, se mete en esto”. -Gestor expandillero

Uso del tiempo

Los jóvenes en alto riesgo y expandilleros reportaron en el grupo focal que gracias a la Estrategia les permite pasar menos tiempo en la calle y más tiempo trabajando y con la familia; una realidad sustentada también por los datos cuantitativos de la encuesta de reincidencia.

El 80,0% de ellos reportaron que antes de iniciar la Estrategia frecuentaban algún “parche”¹ (Figura 2). En abril del 2018, el 41,4% reportó que visitaban algún parche, cifra reducida a 29,2% en octubre de 2018.

Figura 2 Jóvenes en alto riesgo y expandilleros que visitaban un parche



“Ahora ya me quedo los sábados compartiendo con mi familia. Antes yo no sacaba ni a mi mujer ni a mi hija. No alcanzaba la plata. En cambio, ahora si [...] las invito a comer algo, salimos a otro lugar a que despejen la mente, llevar mi hija a los juegos y pues gracias a Dios, en esos ratos libres que me quedan la paso con mi hija.” -Gestor expandillero

¹ Visitar un parche significa pasar tiempo en un sitio donde los compañeros se reúnen.

Responsabilidad

Ligado al uso adecuado del tiempo, los Gestores manifestaron un mayor sentido de responsabilidad y ganas de salir adelante. Los jóvenes en alto riesgo y expandilleros, en general, expresaron su deseo de terminar su bachillerato o seguir con sus estudios. Además, se sintieron orgullosos de tener un empleo y estar ocupados en actividades con connotaciones positivas. Como evidencia de la mayor responsabilidad, se reportó que la comunidad, los otros Gestores, sus familias y compañeros los empezaron a percibir de manera distinta.

“La gente ya te mira diferente, ya no te mira como el pelado que vive ahí, sino ‘¿qué hubo parcero? ¿para dónde va?’ ¿va a camellar? Entonces cambia también cuando uno sale con el uniforme, hace que te miren diferente, dicen este man ya no se para en la esquina, sino que sale a trabajar y sale a una reunión con Cisalva [...] entonces son cosas que ya la gente va cambiando [...] eso hace que ya te empiecen a mirar diferente”. -Gestor expandillero

Agresividad

Los jóvenes en alto riesgo y expandilleros expresaron un cambio positivo frente a la agresividad en el ámbito público y privado. Los jóvenes explicaron que deseaban “quitarse la máscara” de ser una persona intimidante, fuerte, o mala, la cual ha tenido que portar como pandillero o hombre joven. Un Gestor explicó como por el cambio de ambiente, la integración con la Bina y el trabajo de la psicóloga facilitó este cambio:

“Es que uno en el barrio tiene un estilo de vida y sí o sí tiene que ser rudo, tiene que tener su carácter, tiene que ser lo que amerita el barrio para que no te cataloguen como la ‘caca’, como un miedoso, entonces tocaba vivir como con una máscara de que yo soy el chico malo y a mí nadie me puede decir nada y al que me diga lo pelo. Acá no, acá [...] lo invitan a hablar, pero al principio todo el mundo era como si estuviéramos en el barrio... pero ya después de un tiempo con los juegos y los psicólogos ya el acercamiento ha sido más, ya la forma de mirar es diferente. No es con la agresividad o con esa prevención que el otro no puede descubrir que yo soy sumiso porque me la monta. Porque en el barrio sí pasa eso, que si usted es noble entonces te la montan porque ellos sí quieren tener como cierto poder, en cambio aquí todos nos consideramos iguales, así haya pasado lo que haya pasado y haya hecho lo que haya hecho, todos somos iguales y uno ya está más tranquilo.” -Gestor expandillero

Por el otro lado, otros Gestores (no del grupo de jóvenes en alto riesgo y expandilleros) validaron cómo los jóvenes en riesgo y expandilleros habían cambiado y cómo sus percepciones sobre ellos cambiaron con la integración de las Binás.

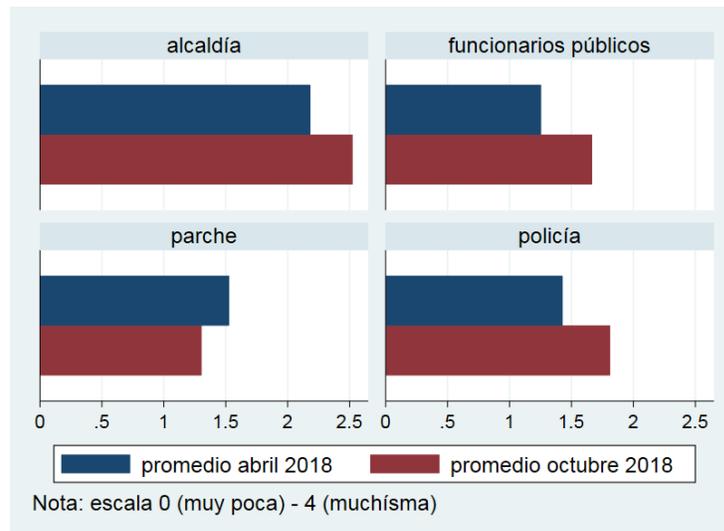
“Antes estábamos distanciados porque ellos se quedaron allá en la parte de movilidad, pero mientras que yo estuve con ellos, ocasionaban temor. Un ejemplo, cuando entran ellos como con su estilo, todos aletosos que uno no podía hablar ni nada, pero a medida del proceso que uno se va integrando y que uno los va conociendo se da cuenta que son buenas personas y ya empiezan a soñar y cuando menos piensa le empiezan a hablar, ya tienen como expectativas, ya miran el mundo de otra forma, otro punto de vista, ellos antes pensaban en robar y en matar y ahora no, ya quieren estudiar.” -Gestor expandillero

Confianza en la institucionalidad

Además de pasar menos tiempo en la calle, se observó que el nivel de confianza con la alcaldía, funcionarios públicos y la policía, aumentó en este periodo.

En una escala de 0 (muy poca confianza) hasta 4 (muchísima confianza), el promedio de la confianza en la alcaldía subió de 2.2 a 2.5 entre abril y octubre 2018 (Figura 3). La de la policía subió de 1.4 a 1.8, y la de funcionarios públicos de 1.3 a 1.7 en el mismo periodo. En contraste, la confianza en el parche bajó de 1.5 a 1.3. Vale la pena resaltar que en la escala, 2 significa “ni poca ni mucho confianza”.

Figura 3 Confianza en las instituciones públicas y en el parche por parte de los jóvenes en alto riesgo y expandilleros



5.1.2 Actos delictivos

Respecto a los actos delictivos los resultados fueron positivos, en la medida que ningún joven en alto riesgo ni expandillero fue capturado por la policía por cometer un delito durante la Estrategia, con excepción de un Gestor que actuó con agresividad durante una actividad de retribución social. Tampoco se identificó participantes que hayan ingresado a un grupo ilegal o pandilla. No obstante, el porte de armas no logró una reducción total, ya que se reportó un 13,6% con porte de armas para las autodefensas en octubre 2018. Se observó que la reducción en violencia, y el no ingreso a pandillas fue gracias a los cambios de comportamiento y actitud detallados en la sección anterior, como el uso adecuado del tiempo, menos agresividad, y responsabilidad.

Violencia directa, delitos e ingreso a pandillas o grupos ilegales

Tres de los expandilleros remitidos por CISALVA fueron retirados de la Estrategia al ser capturados por delitos cometidos antes de ingresar a la Estrategia. Respecto a la violencia directa, participación en riñas o acciones que trasgredan el respeto, uno de los jóvenes en riesgo y expandilleros fue expulsado de la Estrategia por comportamientos agresivos. En ese caso, el joven actuó con un arma cortopunzante contra un usuario del MIO, mientras portaba el chaleco de Gestores. Muchos jóvenes en alto riesgo y expandilleros mencionaron menor agresividad entre los cambios personales que experimentaron durante la Estrategia (ver mayor detalle en la subsección *Agresividad* en 5.1.3). Tampoco se reportó el ingreso de ningún joven en alto riesgo ni expandillero a una nueva pandilla o grupo ilegal durante la permanencia en la Estrategia, aunque se desconoce las actividades actuales de aquellos Gestores que salieron de la Estrategia por mal comportamiento.

En el grupo focal con los jóvenes en alto riesgo y expandilleros, los jóvenes indicaron entre los cambios de comportamiento hacia el robo. Un Gestor compartió: *“Yo era que antes cuando no tenía me iba a robar porque tenía que responder por lo de mi casa, pero ya gracias a Dios tengo este apoyo y ya no pienso en hacerles daño a las demás personas.”* En este caso, el Gestor señaló que la fuente de ingreso le permitió proveer recursos económicos legales para su familia, en lugar de robar.

Porte de armas

Respecto de la proporción de jóvenes en alto riesgo y expandilleros que portan armas no se observó una reducción en el grupo inicial (población que es el sujeto de estudio de esta evaluación). No obstante, sí se observó una reducción en el porcentaje para aquellos que portan armas y que ingresaron después del grupo inicial. La razón principal para el porte de arma era para defensa propia.

Dentro de la población de Gestores – los que ingresaron entre abril-mayo de 2017 y que son el sujeto de estudio de esta evaluación– se evidenció un aumento en la proporción de jóvenes en riesgo y expandilleros que reportaron portar armas entre octubre de 2017 y abril de 2018 (Figura 5), de 6,8% a 14,3%. El porcentaje disminuyó ligeramente entre abril de 2018 y octubre de 2018 al 13,6%.

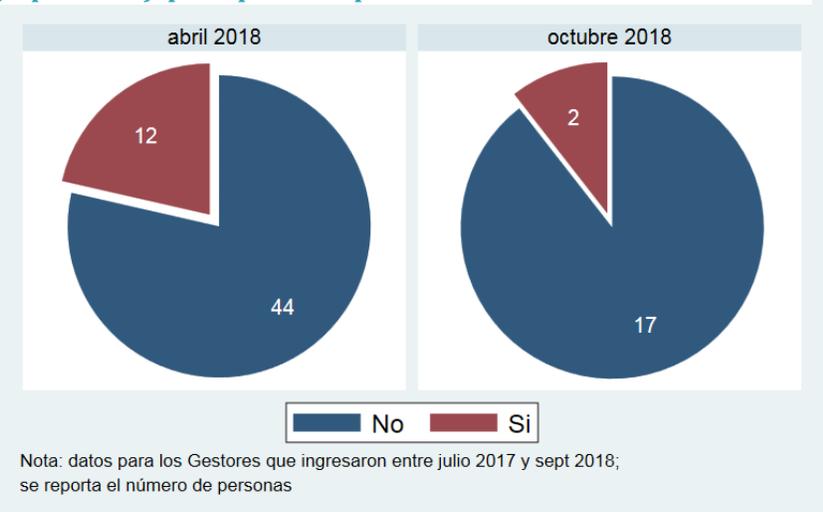
Una explicación para este aumento podría ser que el porte de armas fue sub-reporte al inicio. Una segunda explicación podría ser que, con el aumento del ingreso económico, los Gestores tuvieron la posibilidad de comprar armas. En el grupo focal con esta población, un Gestor explicó que, al inicio de la Estrategia, se enteró de que algunos quisieron comprar armas con la nueva fuente de ingreso, pero, asimismo, él después observó que hubo un cambio en las prioridades y el comportamiento de los Gestores, quienes empezaron a usar sus ingresos para apoyar a la familia. Este riesgo implica que la Estrategia debe implementar estrategias para arraigar al Gestor a la legalidad desde el inicio y así mitigar en cierta medida estas conductas en algunos Gestores y, en este sentido, asegurar acción sin daño, sobre todo al inicio de la Estrategia.

Sin embargo, se evidencia de la fracción de los jóvenes en alto riesgo y expandilleros que no hacían parte del grupo inicial (los que ingresaron entre julio de 2017 y septiembre de 2018) que, el porte de armas se redujo con el tiempo (Figura 4). En abril de 2018, el 21,4% reportaron que portaban armas en comparación con 2 personas (o 10,5%) en octubre de 2018.

Figura 5 Gestores expandilleros y jóvenes en riesgo (ingreso a la Estrategia entre abril y mayo 2017) que reportaron porte de armas



Figura 4 Gestores expandilleros y jóvenes en alto riesgo (no del grupo inicial) que reportaron porte de armas



Del grupo que ingresó en abril y mayo de 2017, un Gestor reportó que portaba arma de fuego, otro que portaba arma corto punzante y tres reportaron que portan las dos, según datos de la encuesta que se aplicó en abril de 2018. En octubre del mismo año, uno reportó porte de arma corto punzante y dos reportaron que portan tanto arma corto punzante como arma de fuego. En todos los casos la razón aducida para portar el arma fue la defensa propia.

5.1.3 Consumo de sustancias psicoactivas (SPA)

Respecto de todas las SPA, hubo una disminución en la proporción de los jóvenes en alto riesgo y expandilleros que consumían estas sustancias, incluyendo alcohol, marihuana, cocaína, tranquilizantes y bazuco. Además, para los que consumían, se constató una reducción en la frecuencia y en el gasto asociado para la mayoría de las SPA. De especial interés fue la reducción en el consumo de marihuana y cocaína durante el transcurso de la Estrategia. Dos de los jóvenes en riesgo y expandilleros fue expulsado de la Estrategia por las conductas derivadas de la adicción a SPA. Se observó que la reducción en consumo de SPA fue debido a los cambios detallados en la parte 5.1.1. Cambios de comportamiento y actitud, como mayor uso de tiempo y responsabilidad.

Consumo de alcohol

En cuanto al consumo de alcohol durante el transcurso de la Estrategia, se evidenció menor proporción de jóvenes en alto riesgo y expandilleros que reportaron consumo, y para los que consumen, menor frecuencia y menores gastos asociados al consumo (Figura 6).

Para los Gestores que reportaron consumo de alcohol, la frecuencia con la cual consumían disminuyó durante el transcurso de la Estrategia (Figura 7), aunque la gran mayoría desde octubre de 2017 reportaron consumo “ocasionalmente”. Ninguna persona reportó que toma alcohol “todos los días” en abril de 2018 ni en octubre de 2018. El 93,2% de los que consumen alcohol reportaron que lo consumían los fines de semana y la gran mayoría manifestaron tomaron en compañía de amigos y familiares.

Figura 6 Gestores expandilleros y jóvenes en alto riesgo que reportaron consumo de alcohol

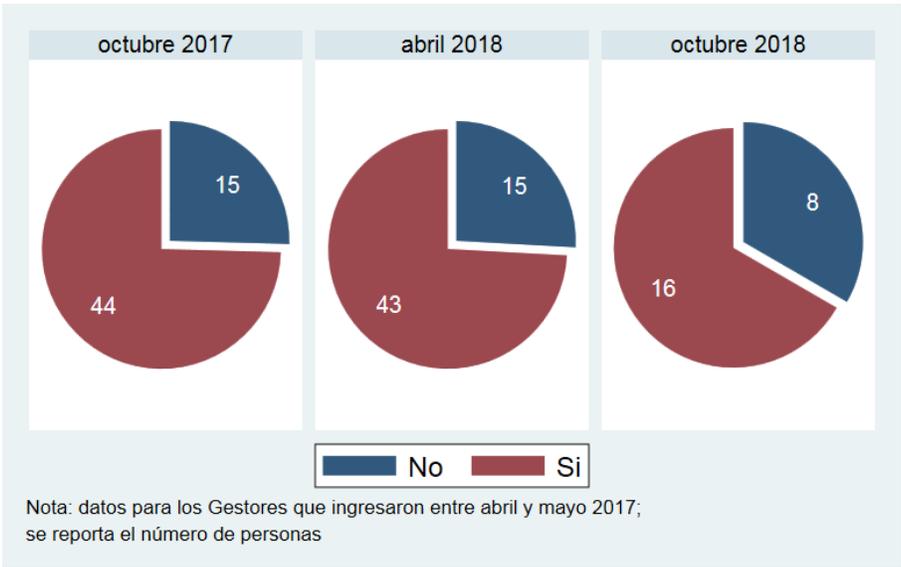
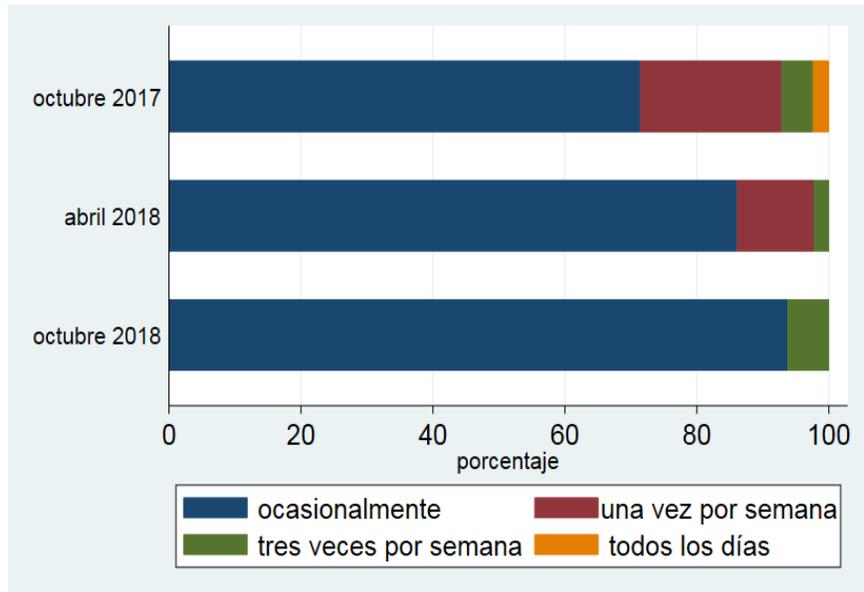


Figura 7 Frecuencia de consumo de alcohol



En general, el 47,7% de los que toman alcohol gastaban hasta 10 mil pesos por semana (Tabla 11). Respecto del gasto reportado para el consumo de alcohol por semana no se observaron grandes diferencias en el tiempo. Pero, en comparación con las fechas anteriores, una proporción menor en octubre de 2018 reportaron que gastaban algo de dinero en alcohol. La proporción de los que gastan 10 mil pesos o menos y la proporción de los que gastan más de 10 mil pesos por semana en alcohol fue menor en la última encuesta; como resultado, la proporción de los que toman alcohol regalado aumentó.

Tabla 11 Gastos semanales en alcohol

	Regalado	10 mil o menos	Más de 10 mil
octubre 2017	22,5%	52,5%	25,0%
abril 2018	23,5%	44,1%	32,4%
octubre 2018	35,7%	42,9%	21,4%
promedio	25,0%	47,7%	27,3%

Consumo de cocaína

Durante el transcurso de la Estrategia, se observó una reducción en la proporción de jóvenes en alto riesgo y expandilleros que reportaron consumir cocaína; además para los que consumían, redujo la frecuencia de consumo y el gasto asociado. Se observó una tendencia de consumo con amigos en el primer momento de la encuesta y, en soledad, en el segundo momento.

El porcentaje de aquellos que reportaron consumir cocaína fue del 17,0% en octubre de 2017, el 11,5% en abril de 2018, y finalmente el 0% en octubre de 2018 (Figura 8). Para aquellos que consumían cocaína, el 60,0% reportó consumo “ocasionalmente” en abril de 2017, lo cual aumentó a 66,7% en octubre de 2018. En octubre de 2017, tres personas reportaron consumo “una” o “tres veces” por semana y una reportó “todos los días”. En abril de 2018, una reportó consumir una vez a la semana y otra persona todos los días. En octubre de 2017, el 80,0% de los consumidores consumían con amigos. En contraste, en abril de 2018, la mayoría lo hacía solo.

Los resultados de las encuestas indicaron menor gasto en cocaína, con el 60% reportando que gastaban algo semanalmente en octubre de 2017 y el 20% en abril 2018 (Tabla 12). En abril de 2018, el 80,0% reportaron que ya solo consumían los fines de semana y no entre semana.

Figura 8 Gestores expandilleros y jóvenes en alto riesgo que reportaron consumo de cocaína

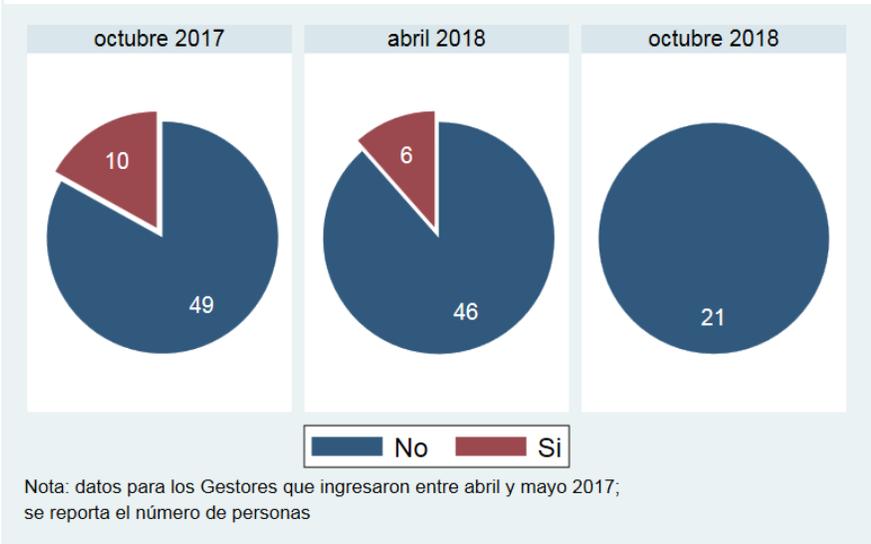


Tabla 12 Gastos mensuales en cocaína

	Regalado	10 mil o menos	Más de 10 mil
octubre 2017	40,0%	40,0%	20,0%
abril 2018	80,0%	0%	20,0%
promedio	53,3%	26,7%	20,0%

Consumo de marihuana

En el transcurso de la Estrategia, se observó una disminución en la proporción de jóvenes en alto riesgo y expandilleros que fumaban marihuana; además una reducción en la frecuencia y el gasto asociado para los que consumían. Asimismo, se constató un cambio en la tendencia de consumo en compañía de amigos hacia el consumo en soledad. En octubre de 2017, la mitad de los jóvenes en riesgo y expandilleros reportaron que fumaban marihuana. Seis meses después, la proporción bajó al 32,1% y un año después al 26,1% (Figura 10).

Adicionalmente, para los que reportaron consumo, el 48,3% fumaba todos los días en octubre de 2017, cifra que descendió al 16,7% en abril de 2018 (Figura 9). En octubre de 2018, una persona reportó consumo todos los días. En abril de 2018, el 61,1% fumaban “ocasionalmente”, un cambio significativo respecto de los seis meses anteriores, en el cual el 79,3% fumaban “una vez la semana”, “tres veces la semana”, o “todos los días” (sumando el 20,7% a la opción “ocasionalmente”). Entre abril y octubre de 2018, la proporción de los que fumaban se redujo, pero se observó un aumento ligero en la frecuencia para los que consumen. En abril de 2018, el 35,2% reportaron que fumaban entre semana, cifra que bajó al 16,7% en octubre 2018.

En octubre de 2018, el 77,8% de los que fumaban lo hacían con sus amigos. Seis meses después, solo el 38,9% lo hacían con amigos y el remanente consumían solos. En octubre de 2018, el 83,3% fumaban solos.

En cuanto al gasto en marihuana para los consumidores, en promedio, el 57,1% de los que fumaron durante el transcurso de la Estrategia gastaron menos de 10 mil pesos semanalmente y el 26,5% fumaron marihuana regalada (Tabla 13). El 79,3% gastaban algo de dinero semanalmente (el 62,1% gastaban 10 mil pesos o menos por semana y el 17,2% más de 10 mil pesos) en octubre de 2017. En abril de 2018, esta proporción bajó a dos tercios y al 60,0% en octubre de 2018.

Figura 10 Gestores expandilleros y jóvenes en alto riesgo que reportaron consumo de marihuana

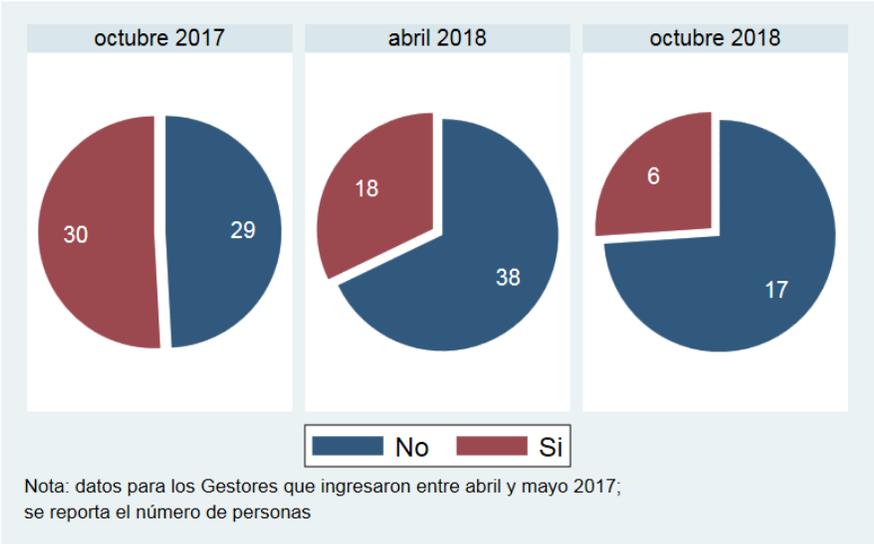


Figura 9 Frecuencia de consumo de marihuana

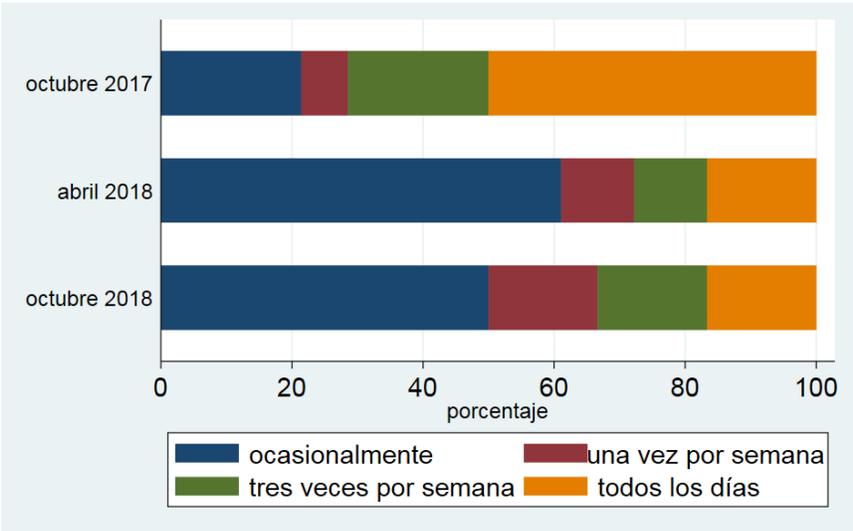


Tabla 13 Gasto en marihuana en pesos colombianos por semana

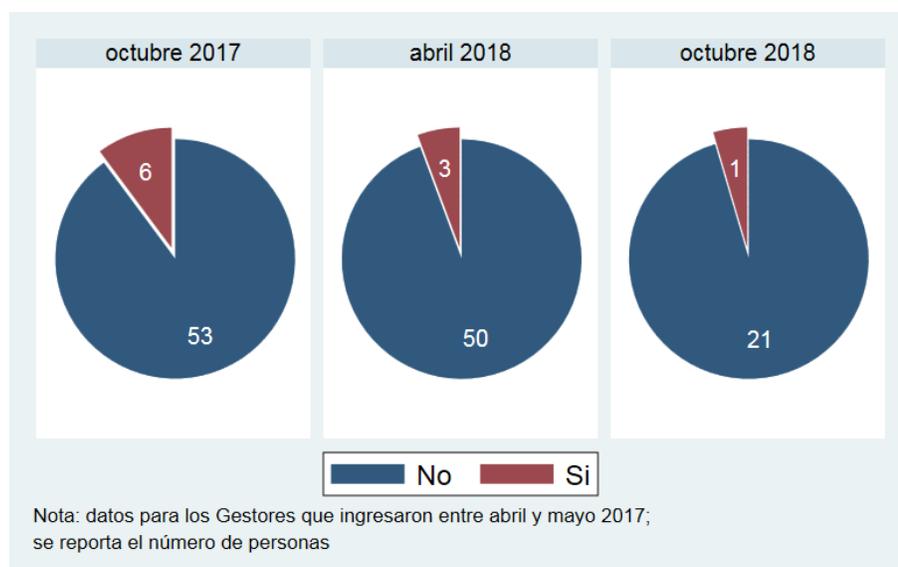
	Regalado	10 mil o menos	Más de 10 mil
octubre 2017	20,7%	62,1%	17,2%
abril 2018	33,3%	53,3%	13,3%
octubre 2018	40,0%	40,0%	20,0%
promedio	26,5%	57,1%	16,3%

Consumo de tranquilizantes

La proporción de jóvenes en alto riesgo y expandilleros que reportaron consumo de tranquilizantes bajó en el transcurso de la Estrategia. Hay cierta evidencia de menor frecuencia de consumo, pero no de menores gastos asociados al consumo.

En octubre 2017, el 10,2% de los jóvenes en riesgo y expandilleros reportaron consumo de tranquilizantes o “fármacos” (Figura 11). Esta proporción bajó al 5,7% en abril de 2018 y al 4,6% en octubre 2018.

Figura 11 Gestores expandilleros y jóvenes en alto riesgo que reportaron consumo de tranquilizantes



De este grupo, 4 sobre 6 personas (el 66,7%) reportaron consumo “ocasionalmente”, una “una vez por semana”, y otra “tres veces por semana” en octubre de 2017. De los que consumían en abril y octubre de 2018, todos reportaron consumo “ocasionalmente”. Todos los consumidores indicaron uso únicamente los fines de semana. En octubre 2017, 2 sobre 6 (33,3%) consumían con amigos, pero con posterioridad a esta fecha, todos consumían solos.

Acercas de los gastos asociados al consumo de tranquilizantes, los consumidores reportaron menos de 10 mil pesos por semana en todos los casos, con excepción de una persona en abril 2018 que reportó que fue regalado.

Consumo de bazuco

En cuanto al consumo de bazuco, dos (el 3,7%) jóvenes en alto riesgo o expandilleros reportaron consumo de bazuco en abril de 2018, y uno en octubre de 2018. No hay datos de consumo de bazuco para octubre de 2017. No había respuestas en cuanto a la frecuencia del consumo y una persona reportó gastos de menos de 10 mil pesos por semana. Todos los consumidores reportaron uso únicamente los fines de semana y solos.

5.2 Fortalezas de la Estrategia en el logro de la meta de prevenir la reincidencia

Los cambios positivos que se han observado en los jóvenes en alto riesgo y expandilleros son en gran parte debido a su motivación y esfuerzo personal. Adicionalmente, se identificaron otras fortalezas de la Estrategia que facilitaron la prevención de la reincidencia:

- 1) El acompañamiento y formación dado por los profesionales de las Binas es crucial para el trabajo psicosocial, artístico y para el logro de los avances personales. Los profesionales facilitaron la integración de los jóvenes en alto riesgo y expandilleros en la Binas; el desarrollo de habilidades para el auto control y la no agresión; el desarrollo de la ruta a través de seguimiento y orientación en los proyectos de vida, la auto imagen y la comunicación interpersonal, entre otras habilidades. Los profesionales lograron establecer confianza con la población atendida, en otras palabras, se logró un acompañamiento encaminado a cambios positivos en el comportamiento de los Gestores. En este proceso, su paciencia y flexibilidad fue clave.
- 2) La alianza con la Vicaría y con CISALVA es un punto fuerte de la Estrategia, dado que recomiendan a jóvenes que atienden, puedan ser vinculados posteriormente a la Estrategia. Además, el trabajo que realiza CISALVA relacionado con la rehabilitación de los jóvenes y el ajuste en los proyectos de vida es crucial para que los mismos jóvenes estén preparados y entusiasmados de participar en la Estrategia. Un expandillero se presentó en el grupo de esta manera: *"Tengo 22 años [...] soy ex pandillero de la pandilla los Surtiados. Ya no es pandilla, ahora es un grupo de jóvenes que les gusta salir adelante"*. Ello es una muestra de cómo el trabajo previo que realiza CISALVA brinda preparación a los jóvenes para visualizar y buscar un futuro mejor.
- 3) El apoyo económico condicionado al esfuerzo de cada gestor que reciben mensualmente y la ocupación en actividades motivadoras (estudios, retribución social, formación, entre otros) posibilita que los jóvenes en riesgo disminuyan el tiempo de (y las ganas de) estar en algún parche o consumiendo SPA, como se evidenció en numerales anteriores, los Gestores ya cuentan con suficiente dinero para proveer las necesidades de sus familias y pasar el tiempo libre con ellos, realizando actividades que muchas veces requieren dinero con el que no contaban antes, ya que en algunos primaban los problemas de seguridad y el consumo de SPA sin control.

5.3 Debilidades de la Estrategia en la prevención de la reincidencia

No todos los Gestores en el grupo de jóvenes en alto riesgo y expandilleros mostraron cambios positivos durante su participación en la Estrategia. Además, como se mencionó al inicio, se presentaron casos de expulsiones de la Estrategia por no cumplir con sus deberes y compromisos. Frente a esta población, se identificó que el seguimiento de los jóvenes en alto riesgo y expandilleros en cuanto al cumplimiento de sus deberes de la Estrategia no fue suficiente, sobre todo al inicio de las actividades cuando se estaban ajustándose a las rutinas de las actividades y a los compromisos adquiridos. El comportamiento de algunos Gestores durante las jornadas de retribución social, tales como actos de violencia, presentación personal inaceptable y llegar al trabajo en estado de consumo de SPA,

6. INCLUSIÓN PRODUCTIVA

En esta sección se analizan los resultados generales, fortalezas y debilidades de la formación para el trabajo que se propicia por medio de la Estrategia y el acompañamiento para la vinculación laboral, dos componentes importantes de la Estrategia que buscan la inclusión productiva de los Gestores a largo plazo y la sostenibilidad de los esfuerzos de la Estrategia. Aunque los otros componentes de la Estrategia complementan el de inclusión productiva, como la formación en cultura ciudadana y las jornadas de retribución social, esta sección está dedicada específicamente al desarrollo del potencial productivo/laboral de los beneficiarios. Acceder, graduarse, y estar satisfecho con la formación para el trabajo son algunos de los indicadores examinados para la inclusión productiva. Por otro lado, se considera también entre los indicadores la adquisición de habilidades laborales (por ejemplo, la preparación para una entrevista laboral, la calidad de la hoja de vida, la presentación personal), la participación y éxito en procesos de selección, así como la calidad de las vacantes a las que se tuvo acceso.

6.1 Formación para el trabajo

En el marco de este componente dentro de la Estrategia se ha brindado a los Gestores oportunidades de formación en cursos complementarios que posibiliten su vinculación a ofertas laborales en el mediano plazo, dichas gestiones se llevan a cabo por medio de los profesionales de empleabilidad y corresponsabilidad quienes, a partir de la perfilación, buscan opciones de cursos y brindan orientación para inscripciones en cursos semicalificados y técnicos, principalmente con el SENA.

6.1.1 Resultados generales de la formación para el trabajo

Seis de diez Gestores reportaron en la encuesta de empleabilidad que hicieron un curso corto o técnico durante su vinculación a la Estrategia. De ellos, la cuarta parte estudió por su propia cuenta y no a través de la Estrategia. De los que no estudiaron un curso para formación laboral, un tercio indicó que tenía planes para vincularse durante los próximos meses. Las razones principales para no haber estudiado incluyeron: falta de recursos (12,6%), falta de tiempo (9,5%), horarios que no le convenían (7,1%), falta de oportunidades que les interesaran (4,0%). Otras razones fueron: limitaciones en las convocatorias, no quedar seleccionado, y estar vinculado a otros estudios (bachiller, profesional, etc.).

No se observaron grandes diferencias entre la proporción de personas que estudiaron por grupo étnico, pero si se verificó que la población afrodescendiente estudió en mayor proporción que los demás grupos (61,5% en formación para el trabajo -Tabla 14).

Los hombres y las mujeres se vincularon a las formaciones en las mismas proporciones, pero se observaron diferencias en las áreas de interés. Por ejemplo, un mayor porcentaje de hombres se vincularon al programa Empleabilidad y Emprendimiento Digital, mientras que el área administrativa predomina las mujeres. Los jóvenes en alto riesgo y expandilleros eran el grupo con menor participación en formación para el trabajo (el 45,9%), mientras que la comunidad tenía más participación de los cuatro grupos (el 71,1%).

Tabla 14 Participación en formación para el trabajo por grupo demográfico

	% participando en formación para el trabajo
Jóvenes en alto riesgo y expandilleros	45,9
PPRs	60,0
Comunidad	71,1

Víctimas	54,5
Mujeres	60,1
Hombres	59,0
Afrodescendiente	61,5
Indígena	54,6
Otro	51,5
Sin pertinencia	57,5
Promedio	59,7%

La formación con la mayor vinculación (35,1%) fue al Programa de Empleabilidad y Emprendimiento Digital, lo cual fue resultado de una alianza de la Estrategia con la OIM quien con el apoyo de Citi Foundation y Telefónica hicieron posible el esfuerzo como contrapartida en el convenio. (Tabla 15). El área administrativa tuvo la segunda mayor proporción con el 14,9%, seguida por formaciones en disciplinas artísticas (danza, música, etc) con el 8,4%. Nueve sobre diez indicaron que el tema del curso fue “bastante interesante” o “muy interesante” para ellos. El 78,4% calificaron la calidad del curso como “excelente”, mientras que el 20,4% respondieron “más o menos bien” y solo el 1,3% “malo”.

De este grupo, el 5,0% reportaron que desertaron del curso y el 1,9% tenían dudas sobre sus capacidades para completar el curso. El 17,7% reportó que tenían algún inconveniente en realizar el curso, la mitad de ellos aludiendo al horario. Otros inconvenientes incluyeron el costo, la dificultad para transportarse, falta de apoyo de la familia, falta de tiempo, entre otros.

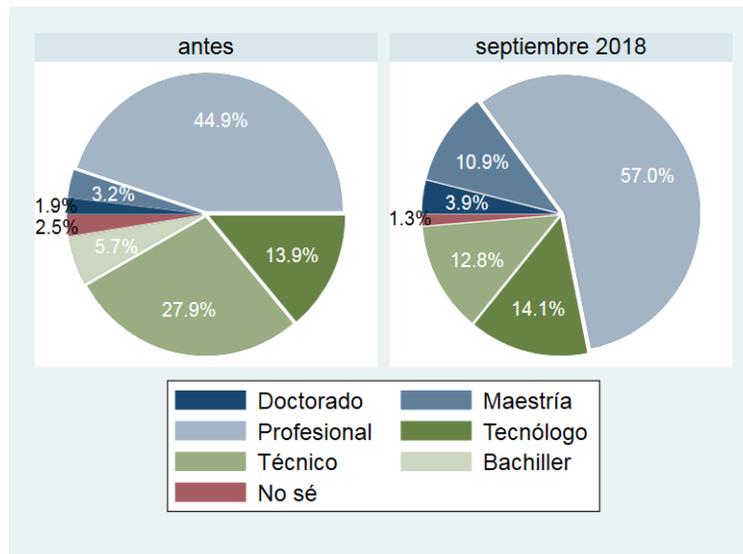
De los Gestores que pagaron sus estudios reportaron en promedio un gasto de 167 mil pesos por mes, lo cual la mayoría pagaba con su apoyo económico condicionado mensual recibido por la Estrategia.

Tabla 15 Área de la formación para el trabajo

	Número reportado	Proporción del total reportado
Empleabilidad y emprendimiento digital	54	35,1%
Administrativa	23	14,9%
Danza, música, artes	13	8,4%
Sistemas	8	5,2%
Cultura ciudadana	6	3,9%
Servicios farmacéuticos	5	3,2%
Cocina	5	3,2%
Contact center (centro de llamadas)	4	2,6%
Diseño gráfico	4	2,6%
Enfermería	3	2,0%
Peluquería, maquillaje	2	1,3%
Salud oral	2	1,3%
Tránsito	2	1,3%
Servicio al cliente	2	1,3%
Recursos humanos	2	1,3%
Otros	18	11,7%

La encuesta de empleabilidad reveló que el 97,5% de los Gestores se interesan en seguir estudiando en el futuro. Además, se evidencia que con el transcurso de la Estrategia el nivel de escolaridad aspirado aumentó (Figura 12) el 50,0% quiere acceder a un nivel profesional, maestría o doctorado, antes de ingresar a la Estrategia, comparado con el 71,8% que aspiraba a los mismos niveles en septiembre 2018. De hecho, ninguno respondió querer ser solo “bachiller” en septiembre 2018.

Figura 12 Nivel de estudio aspirado por los Gestores



6.1.2 Fortalezas de la formación para el trabajo

Se identificaron seis principales fortalezas de la Estrategia en cuanto al logro de la formación para el trabajo:

- 1) La flexibilidad en los horarios de las actividades de la Estrategia permitió a los Gestores estudiar en las jornadas opuestas a la dedicación en la Estrategia. Los Gestores reconocieron como una de las ventajas de ser Gestor la oportunidad de trabajar y estudiar, ya que, comparando con otros tipos de vinculación laboral, consideraron que sería improbable hacer ambas actividades a la vez. Los profesionales intentaron reorganizar las Binas para acomodar los horarios de estudio de los Gestores, entre los que estudiaban en la mañana y los que lo hacían en la tarde, para coordinar las jornadas de retribución social y formación en cultura ciudadana en horarios opuestos.

"Nos da la posibilidad de prepararnos en otras cosas mientras trabajamos, la posibilidad de seguir preparándonos y poder acceder a puestos o a cargos mejores que lo que estamos [...] es una posibilidad de algo bueno, porque si usted no cumple sus horas, es que es muy rara la empresa que le den a usted la oportunidad de estudiar". -Gestor de Paz

- 2) Los Gestores percibieron la oportunidad de estudiar para el mejoramiento de sus condiciones de vida y el proyecto de un futuro empleo. Los Gestores estuvieron muy agradecidos por la oportunidad de estudiar y con el tiempo de permanencia en la Estrategia estuvieron más motivados para acceder a mayores niveles de educación. Los profesionales indicaron que parte de su trabajo consistió en poner énfasis en la importancia de aprovechar estas oportunidades para estudiar.
- 3) De los Gestores que hicieron formación del trabajo, alrededor del 90% no incurrieron en ningún costo para sus gastos de estudios, indicando que las finanzas no fueron una barrera para aprovechar estas oportunidades, así mismo afirmaron que la gestión de ofertas fue efectiva. La barrera no fue totalmente erradicada dado que las limitaciones por escasos recursos económicos inhibieron la continuidad del 12,6% de los Gestores que no estudiaron.

- 4) Hombres y mujeres, tanto aquellos pertenecientes a grupos étnicos y los que no, accedieron a formación para el trabajo en las mismas proporciones indicando mínimas barreras para algún grupo en específico.
- 5) Las formaciones realizadas corresponden a carreras avanzadas (tecnología, formación en administración, enfermería, etc) que posibilitan romper con el tipo de cargos operativos o asistenciales a los que poblaciones vulnerables normalmente acceden (servicios generales, construcción, etc), los cuales ofrecen pocas oportunidades de ganar más de un salario mínimo y de crecer profesionalmente. La mayoría de los Gestores expresaron satisfacción con las formaciones realizadas. En este sentido, la gestión de ofertas por parte de la Estrategia se realizó de forma efectiva.
- 6) La articulación con el programa de Emprendimiento y Empleabilidad Digital fue efectiva. Dado que este programa vinculó a más de un tercio de este grupo de Gestores y que su retroalimentación sobre el programa fue positiva, en términos generales, exceptuando aquellos decepcionados por no haber sido seleccionados para la segunda parte. Por lo cual se considera positiva esta gestión. De hecho, esta formación fue una de las únicas que abrió oportunidades para los Gestores que aspiraron al emprendimiento.

6.1.3 Debilidades y dificultades de la Estrategia en la realización de la formación para el trabajo

Las debilidades de la Estrategia en cuanto al cumplimiento de la formación para el trabajo incluyeron:

- 1) El levantamiento de perfiles de los Gestores al inicio de la Estrategia no fue suficiente para poder identificar sus intereses y capacidades, así como personalizar las recomendaciones u orientaciones en la formación para el trabajo. Los Gestores y profesionales indicaron que en estos últimos, enviaron la oferta laboral por medio de los grupos de comunicación en el celular, pero se hizo de forma generalizada y sin tener en cuenta las especificaciones adecuadas para cada persona.

“Para generar formación para el trabajo tenemos que tener un perfil profesional o tener como un conocimiento de cuáles son las orientaciones vocacionales u ocupacionales. Esos perfiles, aunque están planteados muy temprano en el plan de trabajo, no se hicieron tan estrictamente rigurosos, y de esa forma no pudimos generar las formaciones para el trabajo [...] Y también encontramos cuando se hizo la caracterización, que muchos gestores ya tenían muchos cursos y mucha formación. Que quizá lo que necesitaban no era más formación para el trabajo, sino desarrollar otro tipo de habilidades sociolaborales para vincularse posteriormente”. -Profesional

- 2) Muchos Gestores expresaron que las formaciones gestionadas tuvieron opciones limitadas, alejados de sus intereses, o con requerimientos que no cumplieron, tal como la edad.

“Los cursos que había disponibles no cumplían con las expectativas que uno quería o con lo que uno quería estudiar. Yo quería estudiar mecánica automotriz y en las que yo miré nunca hubo nada de eso”. -Gestor

- 3) El protocolo para comunicar las oportunidades de formación no fue establecido de forma regular. Algunos Gestores indicaron que la información sobre las formaciones disponibles en muchos casos no fue comunicada por la Estrategia, sobre todo durante el año 2017. Los profesionales validaron que muchas de las oportunidades para estudiar fueron gestionadas a partir de enero 2018. En otros casos, se compartió la información en último momento sin el tiempo suficiente para aplicar.

“Hay muchos que, en este último semestre, desde enero, que les dieron la oportunidad de estudiar. Desde que entramos hasta ahorita, se dio tarde, pero están aprovechando las oportunidades”. -Profesional

- 4) El incumplimiento con la gestión de cursos de idiomas (sobre todo el de inglés) prometido al inicio, dejó a muchos Gestores decepcionados. Los Gestores lamentaron que nunca llegó la oportunidad y cuando llegó

finalmente tuvieron que asumir el costo. El estudio de idiomas es un interés fuerte para los Gestores, sobre todo los que quieren trabajar en turismo.

"Y nos prometieron estudio que nunca nos dieron. Incluso nos dijeron que nos iban a formar en inglés, en francés."
-Gestor

- 5) La Estrategia no tenía un mecanismo de seguimiento a la calidad de las formaciones brindadas, lo cual hubiera sido crucial para los Gestores que experimentaron insatisfacción respecto de la formación recibida. En algunos casos, la formación fue incompleta.

"La OIM dice que una capacitación por seis meses o un año, pero una cosa es lo que digan ellos y otra la que diga el instituto. Allí pueden decir que estudiamos 2, 3 meses. Y un mes de práctica". -Gestor

"Hice un técnico de 3 meses en Asistencia Administrativa...nos prometieron prácticas y la verdad no pasó nada". - Gestor

- 6) La corta duración del contrato de los Gestores les inhibió para inscribirse en formaciones que duraran más tiempo de lo estipulado en el contrato por la incertidumbre sobre su situación económica cuando se acabara. Aunque la ruta del Gestor prevé por lo menos 18 meses, los contratos fueron de seis meses, y muchas de las formaciones fueron de un año. Al respecto, el trabajo a desarrollar con los Gestores desde la Secretaría es apropiar su proceso, de tal forma que la vinculación a la formación para el trabajo no dependa de la continuidad en la Estrategia, de esta manera se propicia mayor apropiación de su proceso de superación a la vulnerabilidad.

"A uno también lo frustra porque si el contrato es a 6 meses y usted entra a estudiar y eso dura año y medio, entonces usted dice yo estudio los 6 meses y de ahí para allá lo tiene que dejar tirado porque uno económicamente cómo hace para sostenerse". -Gestor

"Nosotros entramos en abril... se firmó hasta 6 meses, ya de ahí nos dieron la oportunidad como de firmar de febrero a septiembre de 2018, entonces uno se queda como pensando, será que me voy a quedar solo estos 6 meses o me van a dar la oportunidad de continuar...entonces mire que no hay una esperanza como para que uno diga si estudio porque voy a estar dentro del programa". -Gestor

- 7) Algunos Gestores encontraron dificultades para inscribirse en los cursos, revelando que faltó acompañamiento en la Estrategia para aquellos que necesitaban ayuda en los procesos de selección. Además, para los Gestores que no quedaron seleccionados, a la Estrategia le faltó un plan alternativo. Específicamente como el programa de Empleabilidad y Emprendimiento Digital contempla la selección de participantes en una segunda etapa, algunos Gestores no fueron seleccionados y no les parecieron claros los criterios de selección. No seguir con el programa fue decepcionante para estos Gestores que no tenían un plan alterno para sus estudios. Otros Gestores compartieron dificultades en quedar seleccionados en la SENA u otras instituciones, para los cuales el apoyo desde la Estrategia hubiera sido fundamental en la preparación.

- 8) Para los Gestores que estudiaron, realizar la formación en cultura ciudadana, para las jornadas de retribución social y asistir a su formación implicó un cruce de horarios y, por lo tanto, implicó ausentarse en algunas actividades. El tiempo no fue suficiente para realizar las tres actividades en el mismo día y como resultado, no pudieron participar de otras acciones de la Estrategia por priorizar la formación para el trabajo. Además, los Gestores tuvieron restricciones en cuanto a los horarios en que podían estudiar, solamente en la mañana o en la tarde, y no todo el día; sin embargo, hubo unos casos excepcionales para los estudiaron en

el SENA donde los cursos duraban todo el día. Para esos casos se hacía un seguimiento al plan de trabajo, alterno.

6.2 Acompañamiento para la vinculación productiva

La Estrategia Gestores de Paz y Cultura Ciudadana prioriza el desarrollo de las habilidades y capacidades en la población focalizada, para la ampliación de opciones y oportunidades sociales, así como el reconocimiento de factores protectores, la retribución social mediante acciones de cultura ciudadana, y la orientación de un proyecto de vida; de esta manera se adquieren herramientas para la vida, y se empodera a la población como ciudadanos activos.

Dentro de la Estrategia se cuenta con la ruta de atención (la cual está basada en la Ruta de Reintegración para personas y grupos alzados en armas, la cual fue transferida por la OIM y la Agencia Colombiana de Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas ACR, hoy Agencia de Reincorporación y Normalización ARN).

La ruta de empleabilidad es llevada a cabo con el acompañamiento del profesional de empleabilidad y de corresponsabilidad quienes orienta la formación en habilidades blandas, actividades por medio de las cuales los Gestores aprenden a comportarse en un ambiente laboral, adquirir competencias para el trabajo en equipo, presentar hojas de vida, preparar su presentación personal de tal forma que les sea de utilidad para el momento en que los profesionales guían a los Gestores para aplicar a posibles ofertas laborales. A su vez, acompañan a los empresarios que le apuestan a la contratación de Gestores. Todo este proceso se lleva a cabo a través de la implementación de la caja de herramientas de empleabilidad adaptada y transferida por parte de OIM.

6.2.1 Resultados generales de la vinculación productiva

El 56,0% de los Gestores reportaron que un profesional o coordinador de la Estrategia le presentó oportunidades laborales, de ellos el 62,7% indicando a una vacante y el 29,3% dos a cuatro vacantes, pocos citaron más de cuatro.

El 11,1% (o 49 Gestores) salieron de la Estrategia por que consiguieron empleo con el apoyo de la Estrategia. De ellos, 16 fueron empleados por Metro Cali, entidad pública aliada de la Estrategia y dos en la SPCC. El coordinador del Mio mencionó que la transición de algunos de los Gestores desde la Estrategia al campo laboral fue difícil:

“Esa transición en la mayoría de los casos no fue sencilla porque ellos vienen de un programa donde no sé si sea una oportunidad de mejora, no vienen muy sensibilizados en el tema de la vida laboral, como aterrizados en el mundo real, el sector real de trabajo, porque vienen de hacer una jornada de retribución de 4 horas y no con las mismas exigencias que puedan tener en el trabajo normal y otras 4 horas donde les hacen otro tipo de actividades y eso todo lo asumen como un trabajo, y tienen unas condiciones especiales, entonces pueden ser cuando pasamos, acá hay turnos, deben trabajar sábados y domingos, allá no.”

De los Gestores vinculados a Metro Cali, cuatro seguían activos en la ruta en noviembre 2018. La mayoría de ellos fueron vinculados tres o cuatro meses después de iniciar la Estrategia. El coordinador comentó experiencias muy positivas y otras negativas del trabajo con este grupo.

La tasa de empleo no fue igual entre grupos demográficos. Aproximadamente uno sobre cuatro de los PPRs, comunidad y víctimas que salieron de la Estrategia fue debido a un empleo, en comparación con uno sobre diez de los jóvenes en alto riesgo.

Habilidades para los procesos de selección de las oportunidades laborales

Ocho de diez Gestores indicaron que tenían una hoja de vida antes de ingresar, el 29,9% la calificaba como “bien hecha”. El 92,5% reportaron que habían recibido apoyo con sus hojas de vidas por parte de los profesionales durante su permanencia en la Estrategia, lo cual explica el aumento al 69,8% de los Gestores que calificarían su hoja de vida como “bien hecha” en septiembre de 2018.

Un cuarto de los Gestores sintió que estaban preparados antes de la Estrategia para realizar una entrevista laboral, con calificaciones de “bastante” o “muy preparado”. En cambio, en septiembre de 2018, esta proporción aumentó a dos tercios, indicando que la preparación mejoró, pero aun así no todos se sienten preparados 18 meses después de iniciar. El 89,9% reportaron que sí recibieron formación en cómo hacer una entrevista por parte de la Estrategia. Sentir que se están preparado para una entrevista tenía que ver mucho con la presentación personal y el comportamiento, como explicó un Gestor: *“El conocimiento de cómo estar en una entrevista, antes uno no sabía. Decía, no pues me voy con esta camisa y si me aceptan bien y si no, suerte. Pero ahora ya tenemos el conocimiento de cómo vas a llegar”*.

El 22,4% de los Gestores indicó que conocían “bastante” o “mucho” sobre cómo buscar empleo antes de ingresar a la Estrategia. Esta proporción aumentó al 56,1% en septiembre de 2018, demostrando la mejora en esta habilidad para algunos Gestores. El 64,6% de los Gestores reportaron que habían recibido formación en esta área durante la Estrategia.

Búsqueda de empleo

El 58,1% de los Gestores indicaron en septiembre 2018 que durante los últimos 3 meses habían estado buscando empleo activamente por su propia cuenta, de ellos tan solo el 9,9% indicaron que había aplicado a alguna vacante en este mismo periodo. De los que indicaron “No”, haciendo referencia a la búsqueda de empleo, la mayoría citaron que estaban trabajando (en la Estrategia) o estudiando. De los que estaban buscando empleo, casi la mitad indicaron que lo hacían por internet y los demás en persona. De este mismo grupo, el 13,5% tuvieron su hoja de vida registrada en una caja de compensación, el 52,9% en un sitio de internet, y el 33,6% en los dos. Tres cuartos de los Gestores indicaron que participar en la Estrategia les favorece “bastante” o “mucho” en los procesos de selección con empresas, en comparación con otros compañeros.

En los grupos focales se identificaron las siguientes razones para no buscar empleo, por parte de los Gestores y durante la Estrategia:

- Tener la expectativa de que la Estrategia les iba a conseguir empleo al final.
- No querer romper el presente contrato y falta de claridad sobre la duración del contrato.
“Es que si uno pone una hoja de vida desde ahora en septiembre de pronto lo llamen al mes y tenga que presentarse y le toque una jornada continua, uno va a quedar mal acá”. -Gestor
- Tener estabilidad económica y que otros empleos no ofrecen mejor pago.
- Estar enfocado en los estudios.

Emprendimiento

Aunque la Estrategia no fue establecida como una alternativa productiva, sino como un programa social para generar capacidades y quitarle protagonismo a la violencia en la ciudad, la Estrategia avanzó en la promoción del emprendimiento a través de la formación para el trabajo. Uno de cada cinco Gestores indicó que entre las habilidades profesionales en que le preparó la Estrategia fue “ser emprendedor”. Algunos Gestores en grupos focales mencionaron que tenían pequeños negocios antes de empezar, pero con la participación en la Estrategia dejaron de lado sus negocios. Los que no se sintieron capaces de conseguir empleo (por su edad u otras razones) consideraron al emprendimiento como una buena opción laboral, aunque no se enfocaron necesariamente en esta área durante la Estrategia.

Dificultades para los Gestores en conseguir empleo

Tomando en cuenta que la Estrategia promovía en cierta forma a cerrar las brechas que estas poblaciones enfrentan al conseguir empleo, se identificaron las barreras principales a través de los grupos focales, identificando hasta qué punto la Estrategia les facilitó la superación de estas brechas (Tabla 16). Entre las barreras principales están la falta de experiencia y falta de estudios, para los cuales participar en la Estrategia podría dar respuesta en el corto y mediano plazo. Sin embargo, muchos Gestores expresaron en los grupos focales que la experiencia laboral adquirida

con la Estrategia no les sirve mucho como experiencia laboral, dado que les interesa trabajar en actividades no relacionadas con las desarrolladas como Gestor.

Tabla 16 Desafíos en conseguir empleo y respuestas acordes a la Estrategia

Desafío	Respuesta de la Estrategia
Falta de experiencia y oportunidades para obtener dicha experiencia <i>“¿Cómo vamos a tener experiencia si no nos dan la oportunidad? sin la oportunidad es imposible que obtengamos experiencia.” -Gestor</i>	La Estrategia en sí misma es una experiencia laboral dado el componente de retribución social. Sin embargo, para los Gestores que aspiraban a carreras profesionales de áreas no sociales, sintieron que esta experiencia laboral no le sirve en sus hojas de vida.
Falta de estudios requeridos <i>“No tengo suficiente estudio todavía, porque a mí me salió un trabajo como para trabajar en una oficina, pero yo lo perdí porque no tengo el suficiente estudio para poder trabajar en un computador”. -Gestor</i>	La Estrategia facilitó las gestiones para estudios técnicos y educación formal. La Estrategia no facilita estudiar a niveles más altos como el profesional en tanto el perfil de la población en su mayoría es de baja escolaridad, de hecho, uno de los requisitos de ingreso a la Estrategia es que no sean profesionales
Desear mejores empleos a lo que pueden conseguir (y aceptar a regañadientes las ofertas existentes)	La Estrategia compartió oportunidades laborales acorde con los antecedentes de los Gestores y no necesariamente con las aspiraciones profesionales/laborales de ellos. El desacuerdo se evidenció cuando, por ejemplo, un Gestor que estudió administración no quiso aplicar para una vacante de aseo que le presentó la Estrategia.
Procedencia de poblaciones estigmatizadas y discriminadas	La Estrategia ha facilitado algunas relaciones con empresas para promover la vinculación de estas poblaciones, pero (no) se ha enfocado en incidir por cambiar políticas o aplicar políticas de inclusión social en las empresas. Sin embargo con la continuidad del convenio se tiene programado acciones de prevención de la discriminación con posibles empleadores.
Condiciones del mercado laboral no favorables (salario mínimo es bajo, falta de oportunidades de empleo, se suele escoger a personas referidas, la numerosa presencia de venezolanos buscando empleo en la ciudad)	La Estrategia no contempló como remediar o mitigar el impacto negativo de las condiciones del mercado en tanto su objetivo no es generar empleabilidad para todos, ya que esto supera la misión de la Secretaría de Paz, por el contrario, sí corresponde hacer gestiones para que desde la Secretaría de Desarrollo Económico esas acciones sean posibles.
Falta de conocimiento sobre cómo buscar empleo	El componente de formación en cultura ciudadana focalizado en la inclusión productiva fue implementado en los últimos meses y no se le dedicó suficiente tiempo. De hecho, no se evidencia acciones explícitas de inducción a los Gestores sobre cómo buscar empleo.
Falta de libreta militar u otros documentos de identidad	La profesional de corresponsabilidad tiene la responsabilidad de orientar este tipo de trámites para que la población vulnerable sujeto de atención y sus familias tengan los mínimos de ciudadanía como es la identidad.

3.2.1 Fortalezas de la Estrategia en cuanto a la vinculación productiva

Se identificaron las siguientes fortalezas de la Estrategia en este componente:

- 1) Participar en la Estrategia puede servir como experiencia laboral, sobre todo para el sector público o social, de tránsito, servicio al cliente, o del turismo. Unos Gestores mencionaron que la Estrategia *“abrió las puertas”* para las personas sin experiencia laboral.

"En una empresa [se requiere] una experiencia sustentable, porque todas tenemos experiencia laboral, pero no sustentable y el programa nos dio esa facilidad". -Gestor

"El segundo generador de divisas en Colombia, después del petróleo, es el turismo. Entonces qué interesante poder capacitar estas personas en turismo para que de una u otra manera se sintieran útiles y que sirvieran a la ciudad [...] se motiva el desarrollo del turismo en Cali, pero a su vez le presta una motivación a ellos para que sigan desempeñándose en el ámbito laboral. Muchos de ellos en el futuro podrían ser guías turísticos internacionales si se interesaran en esa labor". -Coordinador en la Secretaría de Turismo

2) Las entidades que recibieron apoyo de los Gestores para las jornadas de retribución social brindaron como incentivo emplear a un Gestor después, dado el conocimiento y experiencia adquirida. Metro Cali, por ejemplo, empleó a varios Gestores con posterioridad.

3) Los Gestores percibieron que la Estrategia los preparó por la responsabilidad que requiere un empleo.

"Yo digo que esa parte es muy importante prepararnos física y psicológicamente para un trabajo, porque pues aquí te dan entrenamiento psicológico, pero a la hora de la verdad la vida real es otra, allá te van a exigir que cumplas metas, te van a exigir que llegues a determinada hora, aquí son más blandas pero igual nos exigen entonces eso te enseña que en la vida hay ciertas reglas y que hay que cumplirlas". -Gestor

4) Los Gestores mejoraron sus habilidades profesionales, sobre todo la presentación de la hoja de vida y la preparación para entrevistas laborales.

"La comunicación es que antes no teníamos esta relación con una persona, entonces yo al sentarme al frente de otra persona que fuera primera vez y que me tengo que ir bien presentado.... yo sé que es para un empleo, entonces mi hojita de vida bien presentada, yo bien presentado y un diálogo más fluido, pero antes no". -Gestor

6.2.3 Debilidades de la Estrategia en el cumplimiento de la meta de empleabilidad

Las debilidades de la Estrategia en esta área fueron:

1) Falta de individualización del proceso y una caracterización adecuada al inicio. Las oportunidades laborales se compartieron de forma generalizada y sin contar con una revisión personalizada de las opciones para gestionar vacantes acordes a los perfiles de los Gestores.

2) El componente de la formación que corresponde a la inclusión productiva careció de un plan formativo en los tiempos necesarios. Los profesionales adaptaron parte de la información encontrada en la Caja de Herramientas que proveyó la OIM, pero faltó información en el plan, por ejemplo, sobre cómo buscar empleo en diferentes fuentes. Adicionalmente, la formación en el área productiva empezó en los últimos meses con poco tiempo de implementación

3) Dado que no todos los Gestores hicieron formación para el trabajo, se podría limitar el logro de la vinculación laboral para aquellos que no la realizaron. Esto se entiende desde la lógica que los procesos sociales individuales son diferentes, y van acorde a los intereses de cada Gestor, se aclara que la vinculación a ofertas de formación para el trabajo es voluntaria.

4) La Gestión de vacantes no se comunicó de forma efectiva. La profesional de empleabilidad fue encargada de gestionar las vacantes, y el cargo permaneció vacío durante varios meses, lo cual dificultó la gestión. Los profesionales de las Binas facilitaron la comunicación con los Gestores, pero los mecanismos de

identificación, comunicación y preparación para las vacantes no fue preciso ni implementado de forma regular como era lo esperado.

- 5) Durante el periodo de la evaluación, a la Estrategia le faltó un proceso de acompañamiento y seguimiento a los Gestores que consiguieron empleo. En general, la Estrategia no contempló un seguimiento después de terminar el contrato. Solo hasta el momento que salieron culminados exitosamente los primeros 60 gestores en septiembre de 2018 se creó la ruta de acompañamiento a la ruta de empleabilidad.
- 6) Los Gestores compartieron sus dificultades en pasar procesos de selección, indicando que aún les falta mayor preparación y acompañamiento. Los profesionales observaron los vacíos en los procesos de selección y a partir de ello empezaron a fortalecer los temas requeridos en las jornadas de formación.

"[...] Una de las dificultades que teníamos era que la mayoría de Gestores iban a las convocatorias pero no pasaban los procesos. Entonces de allí se determinó que había una necesidad puntual de formarlos en esos temas específicos como preparación para la entrevista laboral". -Profesional

- 7) A la Estrategia le faltó definir una ruta para Gestores que optaron por el emprendimiento. El apoyo al emprendimiento se fortaleció para algunos casos, a través del apoyo del proyecto de Emprendimiento Digital el cuál beneficia a 54 gestores vinculados a la estrategia hasta junio de 2019.

7. CALIDAD DE VIDA

Para la SPCC, mejorar la calidad de vida de los Gestores parte del reconocimiento de que la población sujeta de atención hace parte de los grupos más vulnerables de la ciudad de Cali, con desventajas en cuanto al acceso a las oportunidades de la oferta social y la inclusión socioeconómica. La SPCC contempló medir la calidad de vida a través de cuatro dimensiones: la personal, familiar, la productiva y la de cultura ciudadana. Entendiendo que en la dimensión familiar se abarcan temas como la educación formal, la salud, trabajo y, las condiciones materiales de vida; y en la dimensión de cultura ciudadana se incluye lo relacionado con el entorno y el medio ambiente.

7.1 Resultados generales sobre cambios en la calidad de vida

En esta sección se resumen los hallazgos en cuanto al acceso a la educación formal durante la Estrategia, la estabilidad económica y el entorno familiar y comunitario.

7.1.1 Educación formal

El 13,1% de los Gestores que respondieron a la encuesta de empleabilidad **reportaron que durante la Estrategia estuvieron vinculados al sistema de educación formal**, el 70,8% de ellos estaban haciendo su bachillerato, el 4,2% educación formal para adultos en condición de analfabetos funcionales y el 6% estudios universitarios. De ellos, el 45,8% indicaron que fueron vinculados por su propia cuenta y el 54,2% gracias a las gestiones realizadas desde la Estrategia. De este grupo, un tercio ya había terminado su estudio en el momento de la encuesta y dos tercios indicaron creían que iban a poder terminar. Tres personas reportaron inconvenientes con la realización de sus estudios, uno de estos, por problemas de seguridad. Para los estudiantes de bachillerato el costo fue gratis, en la mayoría de los casos.

Un Gestor decidió hacer una carrera en criminalística por su propia cuenta ya que el programa no ofrecía oportunidades para ese nivel de estudio. Él explicó:

“Con los ingresos que me gano como Gestor, estoy estudiando criminalística. Para técnicos no salieron ofertas sino más que todo para los que no eran bachilleres, para los que somos técnicos nunca hubo ofertas ni nada. A mí me tocó pagar tres millones seiscientos (3.600.000)”.

Con el apoyo económico condicionado que los Gestores ganan es posible estudiar, pero para las personas con muchas responsabilidades familiares, que deben destinar parte de su ingreso para estudiar en lugar de ayudar a su familia, resulta una decisión difícil de priorizar. El 31,6% de los Gestores indicaron que tienen planes para vincularse al sistema de educación formal pronto.

7.1.2 Estabilidad económica

El apoyo económico condicionado que los Gestores recibieron les permitió solventar sus necesidades básicas. Para los que vivían en condiciones de menores recursos económicos, el impacto se vio en el cambio de alimentación, la provisión de servicios públicos y la compra de muebles básicos para la casa.

“Hubo un tiempo que en mi casa, desayunábamos y comíamos, no almorzábamos o almorzábamos y comíamos pero no desayunábamos, entonces ahora que ya hay un apoyo económico ya tenemos como mensualmente comernos un asado cuando nos va bien [...] ya tengo modo de decirle a mi mamá qué quiere, mamá te voy a comprar esto, voy a comprarme una cama cuando antes dormía en el piso, gracias a Dios tengo una cama, o sea el cambio es muy grande”. -Gestor

Los Gestores reportaron en los grupos focales mejoras en la estabilidad económica que les permitió:

- Comprar mobiliario y enseres para la casa (cama, colchón)
- Invertir en las mejoras locativas de la casa (comprar puertas, ventana, pagar deuda de la casa, construir)
- Comprar moto
- Mejorar la alimentación y salir a comer a veces
- Pagar servicios públicos
- Lograr préstamo bancario
- Ahorrar
- Pagar estudios de sus hijos
- Pagar estudios propios
- Compra ropa para los hijos
- Compra ropa adecuada para una entrevista

“El apoyo económico es algo muy favorable para nosotros, nos ayuda a mejorar nuestra estabilidad, darle estabilidad a nuestra familia. Nos mejora nuestra seguridad, cuando estamos en un trabajo uno se siente más confiado, la autoestima mejora. Ya uno dice yo recibo tanto, voy a invertir en mi casa, o un negocio, o voy a comprarle lo que le hace falta a mis hijos[...], entonces por eso para mí el programa ha sido viable por eso”. - Gestor

Los datos cuantitativos confirmaron estos cambios económicos. La Estrategia promovió la bancarización de todos los Gestores, dado que los pagos de sus honorarios mensuales se realizaron por consignación a cuentas bancarias. El 57,2% de los Gestores no tenía una cuenta bancaria antes de ingresar a la Estrategia. El 23,6% de los Gestores indicaron que estaban ahorrando mediante una entidad bancaria en septiembre de 2018. De los que no tenían una cuenta bancaria antes de ingresar, el 23,0% reportaron que estaban ahorrando mediante una entidad bancaria.

Hay cierta evidencia de que las prioridades familiares en el área financiera durante la Estrategia cambiaron de responder a sus necesidades básicas al inicio de la Estrategia a unos objetivos financieros a largo plazo después de más de un año en la Estrategia. En agosto de 2017, el 24,4% de los Gestores indicaron que el objetivo principal para la familia fue comprar bienes como inmuebles, vehículos, etc. Este porcentaje bajó al 20,2% en junio de 2018, mientras que objetivos como ahorrar y crear negocios propios, aumentaron. Sin embargo, la situación económica hizo parte de las dos causas más comunes del conflicto intrafamiliar con una pequeña disminución entre las dos aplicaciones de la encuesta del 50,6% al 48,2%.

Tabla 17 Objetivo más importante para la familia durante el próximo año

	% reportando el cambio en	
	agosto de 2017	junio de 2018
Ahorrar	8,5	13,4
Comprar bienes	24,4	20,1
Crear negocio propio	10,2	15,7
Mejorar ingresos económicos	14,9	12,3
Mejorar condiciones de vida	18,2	18,3
Mejorar vínculos familiares	6,3	4,9
Viajar	3,6	3,4
Otro	11,9	9,7
Sin objetivo planteado	2,0	2,2
	100,0	100,0

Nota: se reportan el porcentaje de los que estuvieron activos después de 18 meses

Con la estabilidad económica que brinda la permanencia en la Estrategia, muchos de ellos expresaron preocupación por el momento en el cual terminaría la Estrategia, indicando dudas sobre la futura posibilidad de tener ingresos estables.

“Estoy muy agradecida con el programa. He tenido la posibilidad de ahorrar, estuve en el proceso de compra de vivienda con el fondo del ahorro [...] Mi preocupación ahora es que no me quiero quedar sin trabajo porque me gusta el trabajo y todo mi proyecto de vida depende de mi trabajo”. -Gestor

Los Gestores indicaron que al tener mayor estabilidad económica en conjunto con los horarios flexibles (y días con actividades cortas, para algunos) la Estrategia les ayudó al mejoramiento de la calidad de vida. (Aunque no todos compartieron esta perspectiva, mencionando días con actividades muy largas.) Al respecto, el equipo administrativo de la Estrategia ha acordado la implementación de la ruta de 6 horas a partir de enero 2019, de tal forma que los Gestores puedan tener al menos 3 horas de formación y 3 horas en jornadas de retribución social.

“En mi caso que yo no tengo quien me cuide a mis hijos, entonces en la mañana yo trabajo y mis niños están estudiando, entonces yo alcanzo a llegar, a hacerles el almuerzo, por lo menos en este momento están solos en la casa”. -Gestor

“La otra ventaja es que hay días que trabajamos solo 4 horas y nos queda todo el resto del día, como hay días que tenemos turno partido y eso en lo laboral es malo”. -Gestor

Cambios económicos para mujeres

El 54,1% de los Gestores mujeres son madres solteras. El ingreso a la Estrategia fue clave para madres solteras en la medida en que pudieron recibir ingresos para sus hijos, considerando su vulnerabilidad económica y sus responsabilidades.

“En medio de las dificultades, uno pueda tener estabilidad en el sentido que tiene su techo donde meter tus hijos, tienes un agua, una energía para brindarles las condiciones mínimas o básicas que uno debe tener como ser humanos y la alimentación, ya que uno tiene la manera de alimentar bien sus hijos y conseguir sus cosas, eso, lo básico, eso me parece muy bien que tengamos ese apoyo económico”. -Gestor

Para las mujeres que no tenían ingresos estables antes de ingresar a la Estrategia, el apoyo económico condicionado les permitió la independización económica.

“También me ha servido para ser muy independiente, me gano mi plata y me gasto mi plata. Porque anteriormente mi esposo no me daba nada. Si me gustó tal cosa, ¿me la regalas?’ -No. Pero ahora [decido que] me la voy a comprar, o qué voy a estudiar, o qué voy a comprar a mis hijos. En cuestión de vida uno puede distribuir el dinero como quiere, gasta lo que quiere. En estilo de vida, ha mejorado”. -Gestor

7.1.3 Entorno familiar y comunitario

Cambios familiares

La mitad de los Gestores indicaron que las condiciones en sus hogares fueron “buenas” en junio de 2017, lo cual subió al 60,4% diez meses después. El 93,5% de los Gestores activos al final de los 18 meses reportaron en junio de 2018 que habían observado algún cambio en la familia desde que ingresó a la Estrategia. De ellos, el 5,7% reportaron que los cambios eran negativos en junio de 2018, en comparación con el 2,7% de los diez meses anteriores².

Entre las categorías de mejoramiento a nivel familiar estipulados en la encuesta de habitabilidad, se observó un aumento en la proporción en cada uno de los cambios entre agosto de 2017 y junio de 2018, indicando el mejoramiento continuó con más tiempo en la Estrategia (Tabla 18). De particular interés es el aumento en la

² La encuesta no permitió una explicación de esta repuesta.

proporción reportada en el mejoramiento en las relaciones familiares del 27,1% al 44,8%. Aquellos que reportan mejoras en condiciones económicas son el 73,2% en la primera fecha y el 80,9% en la segunda.

Tabla 18 Cambios familiares desde el ingreso a la Estrategia

	% reportando el cambio en	
	agosto de 2017	junio de 2018
Cambios negativos	2,7	5,3
Mejor estado de ánimo	43,7	46,0
Mejores condiciones económicas	73,2	80,9
Mejores condiciones de vida	40,7	56,1
Mejoría en las relaciones familiares	27,1	44,8
Mejor comunicación	35,9	53,6
Mayor motivación	43,1	47,4
Mayor organización	21,7	41,7
Mejor presentación personal	8,2	22,6
Mayor control de emociones	33,0	50,3
Mayor disciplina	32,2	39,1

Nota: se reportan el porcentaje de los Gestores activos después de 18 meses

El mejoramiento en la relación con la familia fue mencionado también en los grupos focales como un producto del trabajo con los Profesionales en interacciones informales y en la formación de cultura ciudadana, que fue aplicado o replicado en el ambiente familiar. Los Gestores citaron cuatro razones principales por el mejoramiento:

- 1) Con relación al cambio de comportamiento, sobre todo los hombres jóvenes, citaron que ahora pasan menos tiempo en la calle, son menos agresivos y más responsables. En este mismo orden de ideas, otros comentaron que la familia ahora los percibe como una persona responsable y un ejemplo a seguir.
"Con mi familia tenía mala relación por andar en la calle y estar haciendo cosas que no tenía que hacer. Y ya después que hoy día lo ven trabajando, que madruga, que ahora directo para la casa, todo eso cambia, ya la relación con la familia es más bonita". -Gestor
- 2) Su capacidad de poder ayudar económicamente con las necesidades de la familia.
- 3) (Relacionado con las primeras dos razones) El aumento de tiempo y calidad en el mismo para realizar actividades con la familia. Para algunas personas, sobre todo los hombres jóvenes que hacen parte de Gestores, se encontró mayor priorización de la familia y del uso del tiempo libre para pasar tiempo con ella. Adicionalmente, algunos Gestores mencionaron que llevan a sus familias a otras partes de la ciudad o a otros sitios como restaurantes, parques y museos para disfrutar tiempo juntos; siendo esto algo que su nueva estabilidad económica facilitó.
- 4) Su mejoramiento en relaciones interpersonales, comunicación y manejo de conflictos. Los Gestores citaron que aplicaron en la casa lo que los Profesionales les enseñaron.

Integración comunitaria

Específicamente para los Gestores PPRs y víctimas desplazadas recién llegadas a la ciudad, la Estrategia facilita la integración comunitaria e inclusión social. Esto debido a que ellos, en muchos casos, no llevaban mucho tiempo viviendo en Cali y por lo tanto no tienen muchos lazos, ni familia en la ciudad. Además, hacer parte de grupos estigmatizados es una barrera de la integración social.

"Me encuentro en la ciudad de Cali hace 2 años por motivos de seguridad: me hicieron un atentado, casi me matan, me tocó dejar todo lo que yo tenía, mi trabajo, mis cosas.... Al principio fue difícil, llegar a una ciudad donde no

conoces a nadie con dos niños es duro, sabiendo que no es por ti que te tienes que mover, al comienzo sentía preocupación de cómo iba a ser mi vida aquí cuando llegué a Cali". -Gestor PPR

Una combinación del acompañamiento psicosocial, la cercanía de las Binas, y las jornadas de retribución social, permitió a los Gestores de este grupo:

- Familiarizarse y sentir conexión con la ciudad, incluyendo el sistema de transporte masivo, los sitios turísticos, los barrios, etc. Para los Gestores que no sabían cómo empezar a integrarse en la ciudad, la Estrategia les facilitó ese camino.

"El programa me ha brindado la oportunidad de conocer la ciudad y poder ser la ventana, la puerta abierta para poder comenzar [...] Me abrió esa posibilidad y qué mejor manera que de pronto poderle prestar el apoyo a Metro Cali porque yo pude empezar a relacionarme más con la gente, conocer más la gente de aquí, aprender como movilizarme dentro de Cali, eso me ha servido". - Gestor PPR

- Establecer nuevas relaciones sociales, sobre todo con otros Gestores y miembros de la comunidad.
- Encontrar seguridad y aceptación, eliminando el sentimiento de ser diferente o de no ser ni hacer parte de la ciudad.
- Pensar positivamente y mejorar su condición psicosocial, incluyendo el apoyo en la resocialización de la vida civil, gracias al apoyo psicosocial, lo anterior para el caso de los Gestores PPRs.

Estudí hasta los 18 años [...] Me enlisté para el ejército y ahí duré hasta 7 años... me pegaron un tiro en una pierna por allá en un cerro... y [después] estallaron un cilindro bomba y me estallaron los oídos y quedé sordo... [finalmente] decidí renunciar. Entonces me quedé desempleado y mi pensamiento siempre era conseguir algo, por mi familia, pero me costó ser un civil normal porque yo tenía una mentalidad agresiva, obsesiva de lo que me dejó todo eso que yo viví. Entonces ahora acá tengo una oportunidad y... hay que aprovecharla porque yo antes hice una guerra...me acostumbré toda mi vida a vivir como un guerrero. No me sentía bien en medio de la gente, entonces me acostumbré a estar solo. Luego vengo acá y comencé otra vida y se me ha hecho difícil volver a tener como esa estabilidad [...] luego entré aquí al programa y esto me ha ayudado mucho a evitar esos malos pensamientos que tenía en algún momento.

Por eso yo agradezco mucho a estos programas, porque eso reduce mucho la violencia, cambia la mentalidad de los jóvenes". -Gestor víctima del conflicto

7.2 Acompañamiento psicosocial

El acompañamiento psicosocial consistió en acciones que se implementan de forma transversal para facilitar la construcción de capacidades y habilidades y el desempeño exitoso del Gestor en la Estrategia. Esta ruta de acompañamiento se construye bajo la estructura conceptual y metodológica del modelo de reintegración de la ARN, ya que es una estrategia integral y multidimensional. Para su realización e implementación se estructura con el Gestor un plan de trabajo con actividades orientadas a la consecución de logros, que marcan hitos de acceso y ejercicio a diferentes servicios y oportunidades. El gestor es responsable de su cumplimiento como ciudadano para el desarrollo de sus competencias, que contribuyan con el mejoramiento de sus condiciones y calidad de vida y prevengan el riesgo de violencia en su familia, entornos próximos y la ciudad. El plan de trabajo parte de las necesidades de los gestores con la orientación de los profesionales de las diferentes áreas, para la construcción de un proyecto de vida real y posible. Todas las actividades contenidas en el plan de trabajo deben estar en el marco de los derechos y la inclusión. El plan de trabajo se basa en diferentes dimensiones que de manera integral contribuyen a la realización del proyecto de vida, desde una perspectiva holística buscando el desarrollo de la persona desde lo social y económico en su contexto personal, familiar y comunitario.

7.2.1 Resultados generales del acompañamiento psicosocial

El acompañamiento psicosocial consiste en varios elementos de la Estrategia, incluyendo el acompañamiento de los Profesionales, las visitas domiciliarias, el levantamiento del concepto psicosocial, etc. En esta sección se presentan los problemas identificados en las sesiones realizadas entre la psicóloga clínica con algunos Gestores atendidos y luego los retos para el acompañamiento psicosocial, en general.

Todos los Gestores tenían el requisito de encontrarse con la psicóloga clínica por lo menos durante una sesión. Entre febrero y diciembre de 2018, la psicóloga atendió a 79 casos de Gestores en 300 sesiones. Los problemas tratados incluyeron: consumo de SPA que afecta dinámicas familiares, sociales, laborales y en comunidad, violencia intrafamiliar, duelos inconclusos por eventos traumáticos, relaciones familiares y personales disfuncionales, principalmente.

Retos para el acompañamiento psicosocial

Se identificaron dos retos principales para el acompañamiento psicosocial:

- 1) Los Gestores que tenían problemas con consumo de SPA y otros comportamientos ligados a la ilegalidad son los que presentaron mayores inasistencias, dificultando el establecimiento de una relación de confianza y realización del acompañamiento psicosocial de este grupo con los Profesionales.
- 2) La oferta institucional de servicios psicosocial es limitada. Además, los Profesionales experimentaron que hay falta de claridad en las rutas de atención para temas psicosociales por fuera de la SPCC.

7.2.2 Fortalezas de la Estrategia en brindar la orientación psicosocial

Se identificaron las siguientes fortalezas:

- 1) Los profesionales establecieron una relación de confianza con los Gestores permitiendo el acompañamiento psicosocial. Los Gestores, en general, sintieron que podían compartir cualquier dificultad personal o solicitar algún consejo a los profesionales, ya que sintieron la disposición de los mismos a recibirlos individualmente, escucharlos y darles un buen consejo.

"[...] La relación ha sido buena, por lo menos si yo tengo algún inconveniente o algún problema, me siento con completa confianza de contar y me apoyan en lo que ellos puedan." -Gestor

"Los profesionales son muy profesionales en su trabajo, en la parte de psicología excelente, uno tiene su problema y si necesita desahogarse les comenta." -Gestor

- 2) Los profesionales promovieron la reflexión personal, cambios de comportamiento y actitudes, incluyendo menor agresividad y mayor autoconfianza. Los profesionales facilitaron el descubrimiento de talentos, fortalezas, debilidades, y la mejor planeación del proyecto de vida. Muchos de los cambios positivos en el comportamiento son detallados en la sección 4.1 Resultados generales en cultura ciudadana.
- 3) La transición de un proceso de acompañamiento por los Profesionales desde el ámbito grupal al personalizado permitió mayor confianza y orientación. Al inicio de la Estrategia, el acompañamiento parecía que únicamente se centraría en la formación en cultura ciudadana, pero con el tiempo los Profesionales empezaron a dedicar tiempo individual con los Gestores para trabajar en sus proyectos de vida, etc. Este cambio fue positivo.

"Desde mi percepción, resultó mucho más enriquecedor el proceso de los Gestores cuando se inició la transición de lo grupal a lo personalizado [...] porque fue la oportunidad de sentarme con cada una de las personas y abrir la puerta para conocer su vida y no solamente como verlo allí entre los 50". -Profesional

- 4) La posibilidad de contar con una psicóloga clínica fue crucial en atender a Gestores que afrontan situaciones difíciles. Dado las limitaciones del servicio en psicología brindado por las EPS, la presencia permanente de una psicóloga clínica en la Estrategia respondió a esta dificultad. Sin embargo, la psicóloga podría remitir casos a la oferta institucional si fuese necesario, tal y como ocurrió, generalmente para casos médicos por psiquiatría, otras especialidades médicas y remisión.
- 5) La comunicación y articulación entre los profesionales y la psicóloga clínica fue efectiva permitiendo el apoyo entre unos y otro respecto a los casos clínicos de Gestores atendidos en consulta privada. Por ejemplo, si el Profesional identificó un Gestor teniendo problemas o tenía una situación que requería mayor acompañamiento psicosocial, se lo comunicó a la clínica para entrar en contacto con el Gestor.
- 6) La flexibilidad de la psicóloga clínica para atender a los Gestores en diferentes lugares y horarios permitió un acompañamiento cercano.

“Por ejemplo qué esta Gestora no ha venido, entonces yo me conecto con ella. Voy a su casa, a veces voy a la casa de ellos a trabajar con la familia o con ellas, conocer el espacio. Eso ha sido muy importante porque se establece una confianza y ellos sienten que con el programa hay una conexión, también he acompañado a las instituciones cuando han ingresado por urgencias”. -Psicóloga clínica

- 7) Se respetó la confidencialidad de los Gestores que estaban recibiendo acompañamiento clínico psicosocial y con quienes se realizó el seguimiento.

7.2.3 Debilidades de la Estrategia en brindar la orientación psicosocial

Respecto a las debilidades de la Estrategia se encontró lo siguiente:

- 1) El tamaño grande de las Binas redujo el tiempo de acompañamiento personalizado que los Profesionales podían brindar. En ocasiones tenían poco tiempo para dedicar a la realización de los planes de trabajo y conceptos psicosociales. Además, la Estrategia cuenta solo con una psicóloga clínica, lo que implica que el seguimiento al proceso clínico quede principalmente en manos de los Profesionales de la Bina.
- 2) La psicóloga clínica fue contratada 10 meses después del inicio de la Estrategia (porque no estuvo contemplado hasta que surgió la necesidad). Esta contratación se realizó de manera posterior teniendo en cuenta que se requería hacer una identificación del perfil y de las necesidades de los Gestores que se vinculan a la Estrategia.
- 3) El espacio de la psicóloga clínica fue ubicado dentro de la oficina de la SPCC y en un espacio no cerrado. La psicóloga fue flexible al aceptar encontrarse con los Gestores en otros sitios, pero se requiere un espacio con mayor privacidad. A los Profesionales también les faltó un espacio privado para atender a los Gestores individualmente.

8. RECOMENDACIONES

Recomendaciones administrativas

1. Aclarar responsabilidades y obligaciones del Gestor y de la Estrategia desde el inicio. Manejar expectativas de la SPCC y así evitar promesas frente acciones que no se realizarán.
2. Aumentar la coordinación con CISALVA, la Vicaría, la ARN y otras entidades que remiten Gestores, para mejorar el seguimiento en proceso de Gestores que presentan dificultades de consumo y cumplimiento de las responsabilidades.
3. Proveer para todos los Gestores carnés de identidad y uniformes después de haber cumplido formación mínima para estar en las jornadas de retribución social.

Recomendaciones para el seguimiento y evaluación

4. Poner en marcha un sistema de información para el seguimiento a los Gestores (caracterización, perfilamiento, asistencias, participación en procesos de selección) y para la sistematización de datos cuantitativos proveniente de las encuestas. Buscar estrategias para recordar asistencias de forma electrónica y en tiempo actual.
5. Establecer indicadores claros para cada objetivo a medir.
6. Aplicar la línea base al momento de ingreso a la Estrategia para tener mejor información sobre el estado de los Gestores al iniciar.
7. Realizar encuestas de forma electrónica para ahorrar tiempo en la sistematización y reducir errores y permitir análisis actual.
8. Revisar y ajustar las encuestas para alinearlas a los indicadores de la Estrategia, mejorar la calidad de pregunta y opciones de respuesta y a su vez hacerlas más concisas.
9. Incluir algunas de las preguntas incluidas en la encuesta de reincidencia para aplicación a todos los Gestores.
10. Asegurar una forma de conectar las repuestas de los diferentes momentos de la aplicación de la encuesta con un código para asegurar anonimidad sin perder relevancia estadística.
11. Establecer un plan de seguimiento a la implementación de las recomendaciones presentadas en este informe que la Alcaldía determine relevante.
12. Realizar tres meses de acompañamiento y de seguimiento después de la salida de la Estrategia. Realizar una encuesta de seguimiento seis meses o un año después de la salida para indagar sobre la trayectoria del Gestor a mediano plazo.

Recomendaciones para la ruta en general

13. Definir los procesos de la Estrategia, los roles y las responsabilidades en cada uno de los procesos.
14. Hacer más rigurosa la selección de participantes, asegurando que personas con problemas de drogadicción no controlada o casos delictivos de especial cuidado reciban el apoyo requerido antes de tener la oportunidad de entrar en la Estrategia.
15. Realizar una priorización por grupo poblacional según nivel de vulnerabilidad, representatividad de género y grupos étnicos, y, posiblemente, con mayor restricción en los perfiles (restringir de acuerdo al nivel de escolaridad, por ejemplo).
16. Realizar un perfilamiento detallado al inicio de la Estrategia para poder mejorar la orientación de los Gestores en la formación para el trabajo y los intereses para las jornadas de retribución social.
17. Flexibilizar la ruta para mayor determinación individual según intereses y proyecto de vida, por ejemplo, escoger el área para realizar las jornadas de retribución social
18. Realizar un solo componente por día: la formación en cultura ciudadana o las jornadas de retribución social. Se podría iniciar con la formación por unos meses, seguido por unos meses de jornadas de retribución social.
19. Considerar en el presupuesto que sea provisto un refrigerio para los Gestores cuando los horarios son largos.
20. Desarrollar estrategias de acompañamiento con un enfoque diferencial, tomando en cuenta las particularidades de los grupos poblaciones.
21. Reducir el número de Gestores por Bina para lograr un mayor seguimiento. Considerar 25 Gestores por cada dos Profesionales.

Recomendaciones para el acompañamiento psicosocial

22. Realizar conceptos o diagnósticos psicosociales al inicio y en otros momentos de la evaluación.
23. Realizar visitas domiciliarias en varios momentos, y no solamente para administrar la encuesta, si no para conocer el contexto y la familia del Gestor.
24. Considerar un espacio con más privacidad para la atención con la psicóloga clínica.
25. Realizar mayor acompañamiento y seguimiento particular para los que han tenido problemas de drogadicción y delincuencia.
26. Priorizar entre las actividades, los espacios para el acompañamiento individual de los Gestores por parte de los Profesionales.

Recomendaciones para la formación para el trabajo y la educación formal

27. Apoyar a aquellos Gestores en los procesos de selección que buscan mayores niveles de escolaridad y para estudios técnicos, tecnológicos y/o universitarios.

28. Requerir participación en una formación para el trabajo y/u otros estudios para Gestores con niveles semicualificados; y apoyar a todos en los procesos de identificación de cursos y procesos de selección acorde al perfil y a las expectativas.
29. Establecer alianzas con instituciones educativas que tengan horarios de clases que se alineen con los horarios de la Estrategia.
30. Realizar seguimiento a la asistencia de los Gestores a los cursos y su satisfacción con el cumplimiento de ellos a las actividades.

Recomendaciones en la formación en cultura ciudadana

31. Establecer un plan formativo para facilitar la formación en cultura ciudadana. Este plan debería ser alimentado por las experiencias de los Profesionales con insumos de otras herramientas como las cajas de herramientas de la OIM y que contenga la retroalimentación de los Gestores. Se podría contratar a un equipo de Profesionales para construir la metodología.
32. Brindar una certificación por cumplir la formación. Considerar la posibilidad de articular con una institución educativa para la realización de la formación y para otorgar la certificación.
33. Incluir como componente principal y transversal habilidades para la inclusión productiva.
34. Garantizar la disponibilidad de salas adecuadas y en horarios fijos para la realización de la formación.

Recomendaciones para las jornadas de retribución social

35. Organizar las actividades de forma permanente en comunidades/barrios a los cuales pertenecen los Gestores (teniendo en cuenta situaciones de seguridad) y/o que son de interés intervenir por parte de la Alcaldía.
36. Considerar actividades con una interacción continua con grupos como niños y jóvenes.
37. Realizar actividades que permitan a los Gestores retribuir a la ciudadanía lo que han aprendido en la formación en cultura ciudadana y que puedan responder a problemas relevantes en las comunidades. Acciones como la realización de un diagnóstico comunitario para identificar problemas y causas de problemas son recomendadas para la apropiación de los Gestores y las comunidades.
38. Promover la participación de los Gestores en la planeación y ejecución de actividades, autonomía en la toma de decisiones. Organizar y participar de proyectos comunitarios, acciones que incluso aportan a la reducción del riesgo de violencia.
39. Mantener la diversidad de opciones para las jornadas de retribución social, enfocando cada Bina en uno o dos áreas en particular desde el inicio de la Estrategia.
40. Orientar las jornadas de retribución como una práctica laboral en el sentido de alinearlos con los intereses y proyectos de vida de los Gestores. Ser más estricto con los horarios y obligaciones como un empleo y entregar certificación de práctica laboral por el servicio realizado pueden ser algunas opciones.

41. Negociar con los socios para asegurar la seguridad de los Gestores, sobre todo de aquellos que hacen las jornadas de retribución social en movilidad y en el MIO.

Recomendaciones para el acompañamiento en la inclusión productiva

42. Establecer un equipo, no solamente una persona, encargado de la gestión de vacantes, el apoyo a los procesos de selección y la formación en habilidades para la inclusión productiva,
43. Realizar un perfilamiento riguroso desde el inicio de la Estrategia con la intención de orientar a los Gestores en la formación para el trabajo, ejes de interés para las jornadas de retribución social apropiadas a los intereses y habilidades de los Gestores, desarrollo de habilidades específicas y en la búsqueda de vacantes laborales. En este sentido, se debe propender que personalizar el proceso.
44. Abrir el alcance de la búsqueda de vacantes para incluir mayor diversidad de cargos que corresponden a los intereses y acordes al proyecto de vida de los Gestores.
45. Considerar la gestión de prácticas laborales entre las oportunidades para que los Gestores adquieran experiencia.
46. Asegurar que cuando cada Gestor salga de la Estrategia, este saliendo para un empleo informal o formal, una práctica laboral, un emprendimiento, o algún tipo de estudio. En este sentido, se podría flexibilizar la ruta para que el Gestor pueda extender hasta 24 o 30 meses, pero con una reducción en el apoyo económico condicionado mientras se orienta en la próxima etapa profesional.