

## EVALUACIÓN FINAL DEL CONVENIO 977 ENTRE LA ARN Y LA OIM

### Promoción de la Reintegración Comunitaria y Ciudadana y de Entornos Protectores al Reclutamiento y la Utilización - Colombia

---

**2016 - 2018**

Números del convenio:	Convenio interinstitucional 0977 de 2016
Ficha/acuerdo:	– RPR 0041 Convenio derivado del marco CM 214 de 2011 entre la ACR y la OIM.
Periodo y duración total del proyecto:	Inicio del convenio, del 9 de junio de 2016 hasta el 31 de julio 2018. [25 meses y 22 días].
Cobertura geográfica:	Nacional
Beneficiarios del proyecto:	Comunidades vulnerables receptoras de población en proceso de reintegración; niños, niñas, adolescentes y jóvenes en riesgo de reclutamiento y comunidades indígenas con presencia de personas en proceso de reintegración.
Socio(s) del proyecto:	Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN) (anteriormente la Agencia Colombiana para la Reintegración - ACR).

## Tabla de contenido

1.	Introducción .....	3
1.1.	Resumen del convenio.....	3
1.2.	Objetivo de la evaluación .....	5
1.3.	Metodología de la evaluación.....	6
2.	Descripción general del proyecto.....	10
2.1.	Modelo de Reintegración Comunitaria (MRC) .....	10
2.2.	Iniciativas Territoriales Comunitarias (ITC).....	20
2.3.	Lineamientos de prevención con enfoque indígena .....	31
2.4.	Evaluación de efectos y resultados de las iniciativas .....	40
3.	Hallazgos de los Modelos de Reintegración Comunitaria .....	41
3.1.	Lazos de confianza y convivencia entre comunidades.....	41
3.2.	Relacionamiento con la institucionalidad.....	52
3.3.	Hallazgos sobre el diseño metodológico .....	58
4.	Hallazgos sobre las Iniciativas Territoriales Comunitarias - ITC .....	71
4.1.	Iniciativas de reintegración comunitaria y reconciliación territoriales.....	71
4.1.1.	Construcción y fortalecimiento de lazos de confianza, procesos de convivencia y reconciliación entre la comunidad .....	71
4.1.2.	Nuevos liderazgos, participación y ciudadanía .....	73
4.2.	Promoción de entornos protectores para NNAJ. Estrategia Mambrú. ....	74
4.3.	Enfoque diferencial.....	76
5.	Hallazgos de los lineamientos de prevención con enfoque indígena .....	80
5.1.	Diseño técnico.....	81
5.2.	Articulación interinstitucional .....	91
5.3.	Sostenibilidad.....	93
6.	Recomendaciones.....	96

## 1. Introducción

### 1.1. Resumen del convenio<sup>1</sup>

El Convenio de Cooperación 977 de 2016 (RPR 0041) entre la Agencia para la Reintegración y la Normalización (ARN, antes Agencia Colombiana para la Reintegración) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) se llevó a cabo durante el período comprendido entre el 9 de junio de 2016 y el 31 de julio 2018. El objetivo del convenio fue aunar esfuerzos para fortalecer las iniciativas comunitarias, el Modelo de Reintegración Comunitaria y la Estrategia de Prevención de Reclutamiento desarrollado en el marco de la Política Nacional de Reintegración.

Los/as beneficiarios/as de este convenio fueron las comunidades, las personas en proceso de reintegración (PPR) y los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) que participaron en las intervenciones comunitarias fortalecidas. Las líneas de acción del convenio fueron:

- i. **Modelo de Reintegración Comunitaria:** tiene por objeto la generación y fortalecimiento de espacios para el encuentro de actores sociales en torno a asuntos públicos que permitan la restauración de la confianza, la convivencia y la reconciliación entre las comunidades. Durante el convenio, se implementó el modelo en nueve zonas (Cali, Granada, Tumaco, La Paz, Caldon, Bucaramanga, Briceño, Riosucio y Turbo), que incluyeron estrategias de enfoque diferencial (género, ciclo vital y etnia).
  
- ii. **Estrategia de prevención del reclutamiento y utilización de NNAJ “Mambrú no va a la guerra, este es otro cuento”:** se desarrollaron 22 iniciativas para contribuir al fortalecimiento de entornos protectores y la generación de capacidades para la

---

<sup>1</sup> Este apartado corresponde a lo estipulado en la minuta del Convenio 0977 de 2016 (RPR 0041) en su cláusula primera de objeto y en cláusula segunda sobre alcance, población objeto y líneas de acción.

protección de los derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) en las comunidades. Con el mismo objetivo de prevenir reclutamiento, haciendo énfasis en las necesidades específicas de las comunidades indígenas, se realizó un proyecto de manera conjunta con la Organización Nacional Indígena de Colombia (ONIC)<sup>2</sup> para la construcción de lineamientos con enfoque diferencial que permitan el diseño de una ruta de prevención de reclutamiento de NNAJ indígenas.

**iii. Intervenciones comunitarias:** para efectos de este convenio se hace referencia a “Iniciativas Territoriales Comunitarias” (ITC) que consistieron en el apoyo y fortalecimiento de 43 procesos liderados por comunidades, los cuales resultaron de experiencias previas e identificadas de manera estratégica por los Grupos Territoriales de la ARN. El objetivo de estas iniciativas fue potenciar el fortalecimiento del tejido social, la construcción de confianza y generar sostenibilidad de los procesos para un mayor impacto al interior del grupo social. En el presente documento estas iniciativas se definen como iniciativas con enfoque de reconciliación – reintegración.

**iv. Evaluación de efectos y resultados de las iniciativas:** esta línea tiene dos componentes:

- *Desarrollo de evaluación interna:* la OIM y la ARN acordaron realizar una evaluación post interna con el objeto de identificar hallazgos, retos y recomendaciones en cada una de las anteriores líneas de acción mencionadas. Este documento corresponde a este trabajo conjunto desarrollado.

- *Fortalecimiento de capacidad técnica para la medición desde un marco de gestión basado en resultados:* la OIM realizó un ejercicio de acompañamiento y asistencia técnica al equipo técnico de Comunidades de la Dirección Programática

---

<sup>2</sup> La Onic es reconocida por el Estado como una organización representativa de los pueblos indígenas (Decreto 1397 de 1996) y agrupa a 47 organizaciones zonales y regionales, que se encuentran en 28 de los 32 departamentos del país.

de la ARN entre el mes de diciembre de 2017 y el mes de mayo de 2018. Este proceso tuvo como resultado la producción (no implementación) de lineamientos para la evaluación de resultados del Modelo de Reintegración Comunitaria y el diseño preliminar de la Teoría del Cambio de la estrategia comunitaria.

## **1.2. Objetivo de la evaluación**

La evaluación final del proyecto se llevó a cabo a partir del trabajo conjunto entre la OIM y la ARN, especialmente de los equipos de monitoreo, evaluación y comunidades de cada entidad que coordinaron y participaron en el proceso. Como se estipuló en el convenio, la evaluación debía enfocarse en los efectos y resultados de la implementación de iniciativas comunitarias, por lo cual se determinó la realización de una evaluación interna y los siguientes cuatro objetivos evaluativos:

- i.** Evaluar los resultados del convenio.
- ii.** Determinar los efectos de la implementación del Modelo de Reintegración.
- iii.** Determinar los efectos de las iniciativas territoriales con enfoque de reconciliación – reintegración y de las iniciativas de Mambrú.
- iv.** Identificar lecciones aprendidas y dar recomendaciones sobre las iniciativas y el modelo de reintegración.

Los resultados de esta evaluación permiten la identificación de los ajustes e innovaciones necesarias para el fortalecimiento técnico de la Estrategia Comunitaria de la ARN, como también de los procesos y procedimientos propios de la OIM.

### **1.3. Metodología de la evaluación**

La evaluación final del proyecto se realizó entre junio y septiembre de 2018, consistió en una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa) y se basó en diversas fuentes de información. La primera etapa de la evaluación consistió en su diseño, incluyendo la identificación de objetivos, fuentes de información, metodología, preguntas orientadoras y sub-preguntas, productos y usos de los resultados (ver anexo “Plan de Evaluación”).

En relación con las fuentes e instrumentos de recolección de información, a continuación, se describe a grandes rasgos la disposición en cada una de las líneas de acción del convenio.

- **Modelo de Reintegración Comunitaria (MRC)**

Se realizaron cuatro grupos focales con 48 participantes en dos zonas (11 en Cali y 37 en Bucaramanga). En los grupos se preguntó sobre las fases del Modelo, los cambios que se han visto en la comunidad y los planes a futuro para la continuación del proyecto. En estas mismas zonas se aplicó una entrevista individual a profesionales de la ARN y de las entidades socias. Se preguntó sobre el diseño del proyecto, las etapas del proceso, los logros, los retos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones.

Asimismo, se incluyeron como fuentes de información datos de la firma Cifras y Conceptos<sup>3</sup> sobre percepciones frente a reintegración comunitaria, los documentos de sistematización de la implementación del Modelo en las nueve zonas y una matriz de evaluación diligenciada por los equipos técnicos implementadores, en la cual se indagó sobre resultados y logros alcanzados, como también dificultades y retos que se presentaron.

---

<sup>3</sup> La aplicación de estas encuestas hace parte de un convenio más amplio entre la OIM y Cifras & Conceptos que evaluará los efectos de algunos de los proyectos financiados por USAID. En este sentido, se consideró útil el uso de algunas preguntas sobre la percepción de la comunidad hacia PPR como parte del contexto social y de las PPR sobre el proceso de reintegración comunitaria. Esto se aplicó en Turbo y Granada.

- **Iniciativas territoriales de prevención Mambrú y de reintegración / reconciliación**

Se realizó una encuesta para ser diligenciadas con líderes o lideresas comunitarias y/o profesionales de los Grupos Territoriales de la ARN que hicieron parte de los procesos (38 iniciativas de reintegración/reconciliación y 15 iniciativas Mambrú). Este instrumento estuvo dirigido a ampliar la información existente sobre los logros en construcción y fortalecimiento de la confianza, cohesión social, convivencia, reconciliación y prevención de reclutamiento. Igualmente se consultó sobre las alianzas generadas a nivel territorial para la sostenibilidad de las iniciativas.

Además, se realizaron grupos focales en Cali y Bucaramanga, en donde participaron profesionales de las entidades operadores de las iniciativas, en un comienzo, y posteriormente miembros de las comunidades beneficiarias de los procesos.

Asimismo, se diseñó una matriz de evaluación de resultados de Iniciativas Territoriales Comunitarias (ITC) que fue diligenciada por los profesionales de los Grupos Territoriales que estuvieron al frente de la implementación y/o fortalecimiento de las iniciativas territoriales comunitarias. En esta matriz se recolectó información relacionada con el número de personas participantes de estos procesos por género, resultados y logros alcanzados, dificultades y retos que se presentaron, articulaciones generadas con la institucionalidad local y propuesta de sostenibilidad de estos procesos.

Dentro del análisis, se incluyeron los informes de sistematización y planes de sostenibilidad presentados por los Grupos Territoriales de la ARN sobre las iniciativas ejecutadas, dentro de las cuales se incluye las fichas de formulación de propuesta para el fortalecimiento comunitario de la iniciativa territorial y los informes finales de resultados o de ejecución elaborados por los Grupos Territoriales o por los profesionales de algunas organizaciones operadoras contratadas para la implementación y/o fortalecimiento de estos procesos comunitarios.

- **Lineamientos con enfoque indígena para la prevención del reclutamiento**

Se aplicó una encuesta a 58 participantes sobre su percepción de los riesgos en sus comunidades, su participación en el proyecto, los logros de este, entre otros aspectos. Además, se realizó un encuentro entre los equipos técnicos que lideraron la implementación por parte de la ONIC, la OIM y la ARN. En este espacio se buscó dialogar alrededor de los anteriores aspectos y además identificar elementos de sostenibilidad, participación de jóvenes y lecciones aprendidas.

Es importante mencionar que los grupos focales y las entrevistas fueron grabados, sistematizados y analizados por temas identificados. Dado que las entrevistas y grupos focales se realizaron estrictamente en tres ciudades, se reconocen las limitaciones de estas fuentes de información puesto que no corresponden a una muestra representativa de todos los proyectos. Sin embargo, estas fuentes sirvieron para explicar y validar la información recolectada en las encuestas y en la sistematización de las iniciativas y para complementar con la perspectiva de primera mano de los implementadores.

- **Limitaciones de la metodología**

La metodología de la evaluación se encontró limitada por la falta de claridad de la Teoría del Cambio de la Estrategia Comunitaria de la ARN que no permitió identificar rutas claras para la medición de los resultados del proyecto y, de otra parte, el marco lógico del convenio no estableció indicadores basados en efectos esperados, sino que planteó productos. Esto incidió en que desde el inicio no se diseñaran o aplicaran instrumentos de evaluación que permitieran una valoración permanente y transversal para la determinación de los resultados. Dadas estas limitaciones, no fue posible la realización de una evaluación que midiera los efectos del proyecto.

La evaluación se realizó de forma interna, lo que representó dos limitaciones principales asociadas. Primero, la evaluación dependió de las capacidades internas,



incluyendo la capacidad técnica y operativa para diseñar y realizar la evaluación. Segundo, las evaluaciones internas pueden tener un sesgo y propender por mostrar y resaltar resultados positivos.

Se considera que una evaluación externa hubiera sido más apropiada para una evaluación de resultados, no obstante, la evaluación interna permitió, en este caso, que la ARN y la OIM obtuvieran retroalimentación sobre ajustes necesarios en el diseño técnico o en el desarrollo para futuras implementaciones de la Estrategia Comunitaria de la ARN y del fortalecimiento de las capacidades institucionales en los asuntos asociados al convenio.

Se reconoce que la información cualitativa no es representativa de la experiencia en todos los sitios de intervención, sin embargo, se trata de no hacer conclusiones basadas estrictamente en las fuentes disponibles (primarias y secundarias), si no de explicar en mayor detalle y validar elementos que surgieron en la sistematización de resultados.

Es importante mencionar que, a partir de estas limitaciones identificadas, la OIM promovió y asistió técnicamente la revisión y ajuste de la teoría del cambio, lo que condujo a la producción de un documento preliminar sobre esta y a un conjunto de lineamientos para el diseño de un estándar de evaluación del Modelo de Reintegración Comunitaria, que incluye el marco de objetivos y resultados estratégicos por fases.

## 2. Descripción general del proyecto

Como se mencionó inicialmente, el convenio tuvo cuatro líneas de acción. A continuación se describe a grandes rasgos las gestiones administrativas para su implementación y monitoreo, la cobertura geográfica, el tipo de actividad o intervención, las metodologías utilizadas para su desarrollo y el número de participantes de los procesos.

### 2.1. Modelo de Reintegración Comunitaria (MRC)

El objetivo del Modelo de Reintegración Comunitaria es fortalecer la capacidad de los contextos receptores de población excombatiente en el desarrollo de procesos que promueven la confianza, la convivencia y la reconciliación.

El MRC se constituye como una herramienta a través de la cual se busca promover la confianza en los territorios priorizados, así como el conocimiento y uso de los mecanismos de participación ciudadana. De igual manera, se concentra en liderar procesos enfocados en la formación de actores y comunidades que repliquen los aprendizajes de experiencias ya realizadas y lideren procesos comunitarios basados en la confianza y el empoderamiento. En suma, se espera que la participación en procesos comunitarios y ciudadanos promueva acciones tendientes a la construcción de tejido social.

De esta manera, en los contextos que han sido afectados por el conflicto y la violencia, la reintegración propicia la convivencia pacífica, aporta a la reparación integral a través de las medidas de satisfacción y de las garantías de no repetición y favorece el acercamiento de la familia y de los actores sociales en los territorios.

*Gestiones administrativas para implementación y monitoreo*

En coordinación entre la ARN y la OIM, en el marco de las sesiones del Comité Técnico del Convenio 0977 RPR 0041 de 2016, se definieron los siguientes criterios de focalización de los municipios:

1. Zonas con procesos de consecución de recursos económicos liderados por los Grupos Territoriales.
2. Procesos de continuidad en los territorios donde ya ha habido participación de la comunidad.
3. Zonas que garantizaran el enfoque estratégico de la ARN en lo referente a los procesos de reintegración.
4. Municipios donde existieran ZVTN, sin que esto significara intervención en las mismas.
5. Municipios priorizados por el programa RPR y USAID.
6. Municipios donde la política de reintegración esté incluida en la agenda política del municipio.
7. Municipios con población en proceso de reintegración activa.

Sumando esfuerzos con los Grupos Territoriales de cada una de las zonas priorizadas, se inició la identificación de posibles organizaciones socias que pudieran implementar el MRC y que, junto con su capital técnico, adicionaran recursos en especie para el fortalecimiento de los procesos comunitarios que se iban a implementar. En total se lograron realizar ocho (8) acuerdos con organizaciones de diferentes tipos (fundaciones, cajas de compensación, corporaciones y universidades), materializados en convenios de cooperación. Las organizaciones socias fueron: Fundación Acción contra el Hambre, Qualitas T&T, Comfenalco Valle, Universidad de los Llanos, Corporación Compromiso, Fundación para el Desarrollo de Risaralda y Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP).

En el caso del MRC del municipio de Briceño (Antioquia), la implementación del Modelo estuvo a cargo directamente de la OIM. Se realizaron todas las gestiones administrativas y

logísticas necesarias para la contratación de los profesionales encargados de desarrollar cada una de las fases del MRC tanto para la elaboración de los productos correspondientes, como para la adquisición de la dotación requerida para la implementación del proyecto comunitario.

Para cada una de las zonas, se trabajó de forma conjunta entre la OIM y la ARN (Grupos Territoriales y el Grupo Central de Comunidades) para la coordinación de actividades con los socios implementadores y el acompañamiento técnico en los procesos que se estaban ejecutando, encaminados al fortalecimiento comunitario. Cabe destacar, que esta dinámica no solo se mantuvo durante la celebración de los Comités Técnicos Mensuales a nivel territorial, sino también en visitas de monitoreo en las zonas y reuniones técnicas de trabajo.

Se realizó un constante monitoreo y seguimiento a los socios y equipos implementadores durante el desarrollo de las actividades y los productos, de acuerdo con los lineamientos técnicos impartidos desde la ARN. Esto incluyó la revisión técnica de los documentos entregados en el marco del MRC por parte de la OIM y la ARN.

### Cobertura geográfica

Se desarrollaron nueve MRC en igual número de GT, en los municipios de: Cali, Turbo, Caldono, Riosucio, Bucaramanga, Granada, Tumaco, La Paz y Briceño (ver figura 1).

La implementación incluyó estrategias para la incorporación del enfoque diferencial (género, ciclo vital y etnia) y enfoques estratégicos (reconciliación, participación y productivo). Es importante resaltar que los socios implementadores que ejecutaron cada MRC aportaron sus herramientas metodológicas para fortalecer la implementación del Modelo.

**Figura 1. Localización de la implementación del MRC**



Tabla 1. Descripción de la implementación del MRC

Zonas focalizadas	Socio Implementador	Valor total del proyecto (COP)	Enfoques de la implementación	Proyecto / iniciativa comunitaria desarrollado
Tumaco (Nariño) barrio Humberto Manzi	Fundación Acción Contra el Hambre	Total: \$ 367.274.508 Contrapartida Socio: \$163.274.508	- Enfoque étnico - Reconciliación en zona con conflicto armado activo - Género	- Mejoramiento de la economía del hogar de las familias del barrio Humberto Manzi por medio de la reducción de gastos relacionados con el acceso a agua, a través de la distribución de tanques y filtros.
La Paz (Cesar) Corregimiento de San José de Oriente	Fundación Acción Contra el Hambre	Total: \$ 331.487.271 Contrapartida Socio: \$ 127.487.271	- Productivo - Reconciliación	- Dotación y puesta en marcha de un mercado campesino para la promoción de escenarios para la reconciliación y convivencia y mejoramiento de la economía del hogar del corregimiento de San José de Oriente.
Turbo (Antioquia) Casco urbano y vereda Casanova	Qualitas Training & Tool	Total: \$ 219.000.000 Contrapartida Socio: \$ 15.000.000	- Asociativo productivo - Reconciliación	- Creación y fortalecimiento de la Asociación de productores agropecuarios (PPR, víctimas y comunidad) caminos de paz "Agrocampaz" para la promoción del mejoramiento de la economía de los hogares promoción de la convivencia y la reconciliación.
MRC Granada (Meta) barrio Villas de Granada	Universidad de los Llanos	Total: \$ 325.125.000 Contrapartida : \$ 121.125.000	- Participación ciudadana - Protección de NNAJ	- Adecuación, dotación y mejoramiento de escenarios comunitarios (casa comunal y dos canchas deportivas) para el fortalecimiento de las capacidades colectivas en participación ciudadana, convivencia, reintegración y

				protección de los derechos de la niñez y la adolescencia.
Cali (Valle del Cauca) Comuna 21, barrio Calimio Desepaz	Comfenalco Valle	Total: \$ 226.626.775 Contrapartida Socio: \$ 22.626.775	- Participación ciudadana - Protección de NNAJ	- “Anímate 21”: fortalecimiento de los entornos de protección de la niñez y la juventud, la convivencia y el fortalecimiento organizacional a través del trabajo en red, la promoción de espacios comunitarios para el encuentro y el acceso a información sobre oferta y rutas de atención en la ciudad y la implementación de acciones de sensibilización e información para NNAJ.
Caldono (Cauca) Casco Urbano	Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP)	Total: \$ 301.514.923 Contrapartida Socio: \$ 72.482.900	- Reconciliación - Enfoque diferencial - Participación ciudadana	- Transformación de los imaginarios colectivos de conflicto armado con la recuperación del cerro Belén a través de las prácticas culturales que permitan avanzar hacia la reconciliación y la convivencia pacífica de la comunidad de Caldono.
Riosucio (Caldas) Resguardos La Montaña y Cañamomo y Lomaprieta	Fundación Risaralda (FUNDERIS)	Total: \$ 197.900.000 Contrapartida Socio: \$ 10.700.000	- Reconciliación - Enfoque diferencial, con énfasis en lo étnico	- Acondicionamiento y dotación del Centro Cultural Gabriel Ángel Cartagena del Resguardo Cañamomo y Lomaprieta, facilitando un espacio de memoria para las víctimas afectadas por el conflicto armado. - Adecuación y mejoramiento de la cancha de la comunidad Alto Medina en el Resguardo La Montaña para la realización de actividades deportivas, recreativas, de intercambio cultural, esparcimiento e integración.
Bucaramanga (Santander) barrios	Corporación	Total: \$ 227.250.000	- Participación ciudadana	- Generación de entornos protectores y de reintegración comunitaria a

Bavaria II y Villas de San Ignacio	Compromiso	Contrapartida Socio: \$32.250.000	- Reconciliación	través de la creación de espacios recreativos: en el barrio Bavaria II se instaló un gimnasio biosaludable, y en el barrio Villas de San Ignacio se construyó un parque infantil y uno biosaludable.
Briceño (Antioquia) Veredas El Roblal, Gurimán y Las Auras	Ejecución directa	Total: \$187.00.000	- Participación ciudadana - Protección de NNAJ	- Estrategia de revitalización, aprovechamiento y uso de entornos comunitarios para el fortalecimiento de las capacidades colectivas en participación ciudadana, convivencia, reintegración y la protección de los derechos de la niñez y la adolescencia en las veredas Las Auras, El Roblal y Gurimán del Municipio de Briceño.

#### *Tipo de actividad y metodología*

Aunque las nueve intervenciones siguieron las fases establecidas del MRC, pueden identificarse enfoques diferentes a nivel metodológico y técnico en el acompañamiento a los procesos. Esto se debe a que en ocho de las zonas se realizaron convenios con socios implementadores para la ejecución y en una de las zonas (Briceño) se contrató un equipo de profesionales. A partir de lo identificado en las primeras fases relacionadas con alistamiento y diagnóstico, se construyeron herramientas metodológicas particulares a cada contexto. Además, los proyectos comunitarios que se emprendieron y fortalecieron responden a temáticas diferentes que responden a las realidades y dinámicas de cada contexto, enmarcadas en el alcance del MRC.

Como elemento transversal se encuentra la acción participativa de las comunidades a lo largo de todas las fases. Desde las fases de alistamiento (preparación de las condiciones metodológicas y técnicas para su desarrollo) y de diagnóstico participativo se realizó un



reconocimiento de la comunidad, en donde tres de las nueve iniciativas recurrieron a la construcción de mapas de vulnerabilidad o cartografía social.

Las otras cuatro iniciativas emplearon metodologías como la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), grupos focales, juegos de roles y la metodología IDEO, que mezcla la tecnología (factibilidad), el negocio (viabilidad) y los valores humanos (usabilidad).

En la fase de *formación ciudadana* se generaron espacios para el diálogo y la convivencia de la comunidad con el fin de consolidar acciones colectivas que incluyeron a la población excombatiente. Se pueden identificar tres tipos de metodologías aplicadas:

- I. En dos zonas se aplicó aprender – haciendo, que consiste en la combinación de conocimiento teórico con material práctico, dándole prioridad a este último. De esta manera, la persona vinculada al proceso apropia los contenidos socializados que les permiten implementar los conocimientos adquiridos de manera conjunta con los demás miembros de la comunidad.
- II. Seis de las nueve iniciativas aplicaron metodologías que permitieron reconocer y dialogar con las PPR en torno a la construcción de acuerdos y generación de confianza.
- III. Uno de los MRC aplicó juegos colectivos y cuentos para el desarrollo de la formación ciudadana.

La fase de *proyecto comunitario* hace parte de las últimas fases del MRC y busca implementar iniciativas que aporten a la solución de problemáticas de la comunidad, promoviendo confianza y convivencia. A grandes rasgos, a continuación se enumeran algunos ejemplos (*ver tabla 2*):

- La realización de un mercado campesino para la comercialización de la producción en la vereda de San José de Oriente (La Paz, Cesar), como un espacio no solo para

el desarrollo económico, sino también para la promoción de la convivencia y la reconciliación.

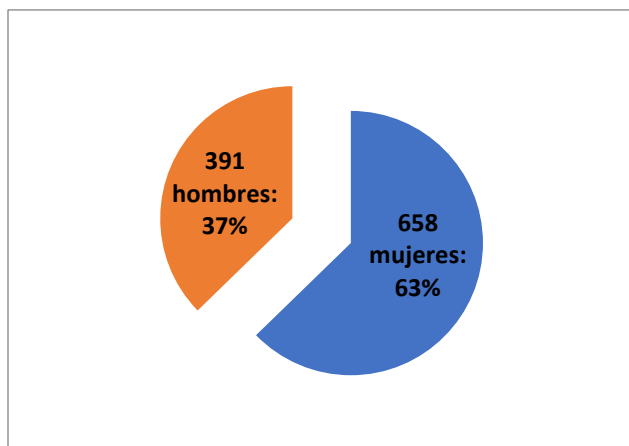
- La producción y comercialización de huevos de gallina en Turbo (Antioquia) como parte de emprendimiento impulsado por PPR en años anteriores en relación con una granja multiactiva.
- La resignificación del Cerro Mirador Belén, que fue escenario de guerra y que fue convertido en un escenario para la reconciliación y la revitalización cultural, en Caldon (Cauca).
- El desarrollo de un festival cultural y artístico, que incluye enfoque urbano y afrodescendiente, para la convivencia, la participación y la protección de los derechos de NNAJ en la comuna 21, de Cali.

Cada una de las implementaciones contó con la realización de acciones simbólicas y de divulgación, las cuales tuvieron como fin visibilizar las situaciones abordadas a través del desarrollo de las diferentes fases del MRC, fortaleciendo el ejercicio de construcción de confianza y de participación ciudadana de las poblaciones participantes a partir de elementos propios de la región.

De manera paralela se realizaron ejercicios de retroalimentación con base en los productos y los avances presentados, con el fin de implementar las acciones correctivas necesarias para cada caso y así lograr el objetivo del MRC.

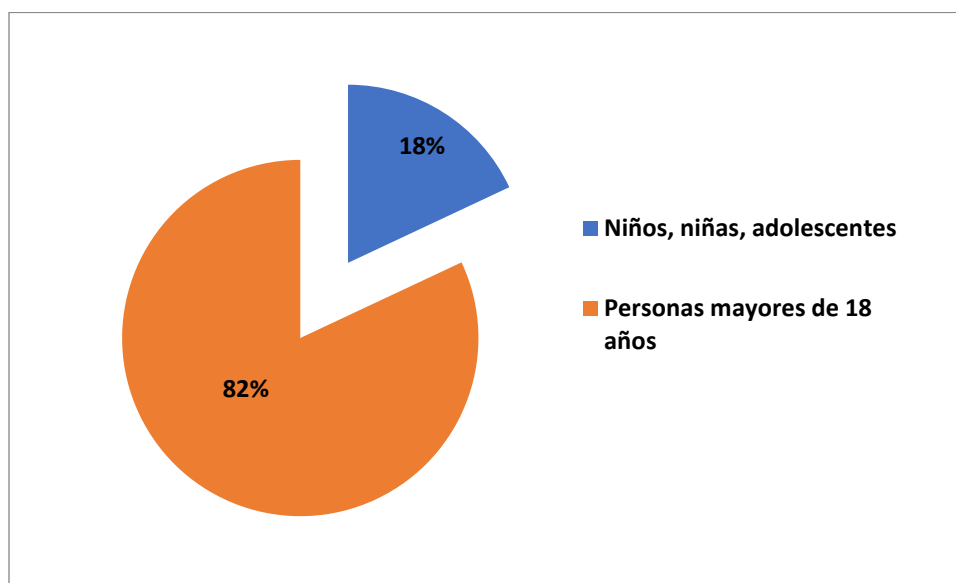
#### *Población participante*

Con las implementaciones del MRC se beneficiaron 1.049 personas, de las cuales 391 eran hombres y 658 eran mujeres (ver gráfico 1).

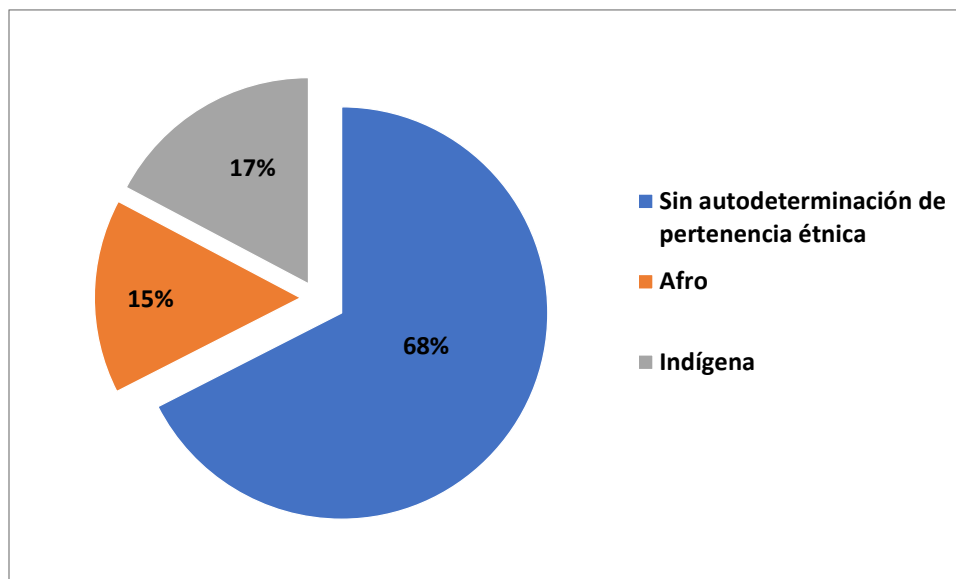


*Gráfico 1: participación de mujeres y hombres en los MRC*

Se resalta en enfoque diferencial, la participación de 189 niños, niñas y adolescentes (ver gráfico 2), 181 personas pertenecientes a pueblos indígenas y 160 afrodescendientes (ver gráfico 3).



*Gráfico 3: participación de niños, niñas y adolescentes*



*Gráfico 3: pertenencia étnica*

## **2.2. Iniciativas Territoriales Comunitarias (ITC)**

Las Iniciativas Territoriales Comunitarias (ITC) han sido históricamente procesos de intervención comunitaria liderados por los profesionales de los GT/PA de la ARN y por representantes de las comunidades. Estas ITC se entienden como proyectos de intervención comunitaria que han nacido como respuesta a las principales problemáticas identificadas con respecto a reconciliación social, reintegración comunitaria, participación, ejercicio de ciudadanía, confianza social y prevención de reclutamiento, uso y utilización de NNAJ; con el objetivo de generar cambios sociales positivos dentro de los grupos sociales.

Es por esto que, mediante las intervenciones realizadas en el marco del convenio entre la ARN y la OIM, se logró fortalecer estos procesos comunitarios, reconstruyendo el tejido social mediante la generación de espacios de encuentro y de confianza, fortaleciendo los entornos de protección para NNAJ, con el propósito de prevenir su posible reclutamiento, uso y utilización en actividades ilegales o la vulneración de sus derechos.

### *Gestiones administrativas para implementación y monitoreo*

De forma conjunta, la OIM y la ARN diseñaron un formato de ficha de proyectos con base a los lineamientos del marco lógico, en las cuales los Grupos Territoriales de la ARN presentaron sus propuestas para el fortalecimiento de procesos comunitarios que venían gestándose a nivel local en sus zonas de injerencia. Las propuestas que contenían tanto un enfoque en prevención al reclutamiento de NNAJ como también en procesos de reintegración y reconciliación, fueron revisadas y evaluadas en los espacios de los Comités Técnicos del convenio, determinando su viabilidad técnica, financiera y operativa.

Una vez seleccionadas las ITC, se coordinó con cada uno de los Grupos Territoriales el tipo de apoyo logístico y operativo requerido para el fortalecimiento de la iniciativa. Este apoyo se materializó en la contratación de profesionales requeridos para diferentes campos como el deportivo, el artístico, el social y psicosocial, y el técnico agrícola. Igualmente, se solicitó la prestación de servicios de alimentación y transporte, y la entrega de dotación deportiva, cultural, musical, artística, para la elaboración de videos y material de comunicación, entre otros.

Para lograr el cumplimiento de estos requerimientos, a nivel territorial desde la OIM, se realizó la contratación de aproximadamente veintiún (21) contratistas/consultores para diferentes campos como el deportivo, el artístico, el social y psicosocial, y técnicos productivos. Igualmente se contrataron ciento veintinueve (129) proveedores de bienes y servicios, y ocho (8) operadores logísticos y técnicos.

Es importante mencionar que, a pesar de que al inicio del convenio se presentaron algunas dificultades para iniciar el proceso de provisión de servicios y bienes para el fortalecimiento de las iniciativas, desde la OIM se realizaron todas las gestiones necesarias para poder cumplir con cada uno de los compromisos adquiridos a nivel territorial. El apoyo de los profesionales de la ARN en territorio fue valioso para lograr este objetivo.

En lo referente al monitoreo y seguimiento técnico de estas iniciativas, desde la OIM y la ARN se diseñaron algunos formatos que permitieron tener conocimiento sobre los avances de las actividades de las iniciativas territoriales comunitarias que se estaban implementado.

### *Cobertura geográfica*

Durante la ejecución del convenio, entre el 2016 y 2018, se apoyaron un total de sesenta y cinco (65) Iniciativas Territoriales Comunitarias, entre las cuales se encontraban cuarenta y tres (43) iniciativas que trabajaron las temáticas de reintegración y



reconciliación y veintidós (22) iniciativas que implementaron la estrategia de prevención de reclutamiento, uso y utilización de NNAJ “Mambrú no va a la guerra, este es otro cuento”. Las intervenciones realizadas fueron dirigidas a diferentes acciones en el campo de lo artístico, cultural, deportivo, productivo y de formación ciudadana.

Las sesenta y cinco (65) iniciativas territoriales comunitarias locales de prevención y de reintegración se ejecutaron en setenta y cinco (75) municipios de veintiséis (26) departamentos en el país (ver figura 2).

### *Tipo de actividad y metodología*

Las ITC se desarrollaron a partir de diversos recursos prácticos y metodológicos que buscaron responder desde la institucionalidad a algunas de las necesidades de los contextos receptores de población excombatiente en materia de convivencia y reconciliación. Así mismo, buscaron fortalecer los entornos protectores de los niños y jóvenes, a fin de evitar su reclutamiento y utilización en actividades delictivas. Con el fin de lograr lo anterior, las Iniciativas Territoriales Comunitarias cumplieron con una serie de fases diseñadas por el Equipo de Comunidades de la Dirección Programática de Reintegración de la ARN, estas son:

- i. Priorización de territorios y procesos comunitarios que se están gestando o desarrollando.
- ii. Diagnóstico participativo o actualización del diagnóstico.
- iii. Fortalecimiento de habilidades para el ejercicio de la ciudadanía: plan de acción, deliberación y concertación comunitaria.
- iv. Fortalecimiento de la iniciativa comunitaria identificada.
- v. Ejecución y acción simbólica para la reconciliación y/o prevención de reclutamiento de NNAJ.
- vi. Encuentro de evaluación comunitaria de la iniciativa.
- vii. Plan de sostenibilidad.

### *Población participante*

Según información recolectada por la ARN en diciembre 2017, aproximadamente 8.000 personas se beneficiaron de estos procesos, entre adultos hombres y mujeres, niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

#### ***2.2.1. ITC con enfoque de prevención de reclutamiento, uso y utilización de NNAJ - Estrategia "Mambrú no va a la guerra, este es otro cuento".***

Se desarrollaron 22 iniciativas territoriales con este enfoque a lo largo de todo el periodo del convenio, para contribuir al fortalecimiento de entornos protectores y la generación de capacidades para la protección de los derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes

(NNAJ) en las comunidades. A continuación, pueden identificarse las zonas de implementación (ver tabla 2).

*Tabla 2. Zonas de implementación de las ITC con enfoque de prevención de reclutamiento, uso y utilización de NNAJ*

<b>Grupo territorial</b>	<b>Departamento</b>	<b>Municipio, vereda o barrio</b>
Magdalena medio	Antioquia	Puerto Triunfo
Urabá	Antioquia	Chigorodó, barrio El Bosque
Urabá	Antioquia	Turbo, Nueva Colonia
Bogotá	Cundinamarca	Bogotá, localidad de Ciudad Bolívar
Cauca	Cauca	Jámbalo
Cauca	Cauca	El Tambo, vereda San Joaquín
Córdoba	Córdoba	Tierralta
Cundinamarca Boyacá	Cundinamarca	Soacha
Chocó	Chocó	Tadó <sup>4</sup>
Chocó	Chocó	Condoto
Eje Cafetero	Quindío	Montenegro
Eje Cafetero	Caldas	Manizales
Huila	Huila	Algeciras, vereda El Paraíso
Meta Guaviare	Meta	Villavicencio
Nariño	Nariño	Barbacoas, comunidad indígena Awá
Nariño	Nariño	Ipiales
Nariño	Nariño	Pasto
Nariño	Nariño	Policarpa
Nariño	Nariño	Tumaco
Paz y reconciliación	Antioquia	Envigado
Paz y reconciliación	Choco	Unguía
Caquetá	Caquetá	Montanita y Cartagena del Chaira

<sup>4</sup> Por cuestiones de seguridad no se logró finalizar el apoyo a esta iniciativa, como tampoco a la iniciativa de Condoto. Esta decisión se acordó en el Comité Técnico del convenio, durante el mes de mayo de 2017.



### *Tipo de actividad y metodología*

Si bien el fin de todas las iniciativas fue el fortalecimiento de entornos protectores como forma de prevención al reclutamiento, uso y utilización de NNAJ, la forma de alcanzar tal objetivo requirió la implementación de cuatro (4) tipos de estrategias: i. Fortalecimiento de habilidades prosociales; ii. Talleres de talento artístico; iii. Talleres de talento artístico y deportivo; y iv. Talleres de talento deportivo.

Las estrategias de fortalecimiento de *habilidades prosociales* se encaminaron a formar a los NNAJ en la identificación de elementos de análisis de lugares o entornos de vulnerabilidad de sus derechos. Dentro de la metodología se utilizaron talleres de formación en derechos y valores, la construcción de mapas de vulnerabilidad, mesas redondas, talleres reflexivos y cine-foros.

Esta metodología se vio reflejada en las acciones realizadas en seis (6) iniciativas. Este tipo de iniciativas fueron desarrolladas en Puerto Triunfo (Antioquia), beneficiando a cincuenta (50) NNAJ y miembros de la comunidad en general. Dentro de las metodologías aplicadas se desarrolló un taller de Mapas de Vulnerabilidad, Riesgo y Oportunidades (MVRO) y un taller reflexivo que buscó capacitar a los asistentes en el análisis de hechos y prácticas diarias. Otro de los ejemplos de la aplicación de *habilidades prosociales* se desarrolló en el municipio de Soacha (Cundinamarca) en donde cuarenta (40) NNAJ participaron de talleres lúdicos – formativos en temas de autoconocimiento y empoderamiento, proyecto de vida, trabajo en equipo y toma de decisiones. Un total de 263 NNAJ y las comunidades que los rodeaba se beneficiaron de este método de trabajo.

Las ITC que incluían temáticas de *talento artístico* desarrollaron actividades estéticas, de trabajo manual y teatrales que les permitieron a los participantes entender y reconocer problemáticas sociales y buscar alternativas para su solución de forma creativa y resiliente, lo cual se suma a la identificación de diversas posibilidades para el uso adecuado del tiempo

libre. Se desarrollaron dos iniciativas de este tipo y se benefició a noventa y cinco (95) NNAJ de Tumaco, Nariño y Bogotá D.C.

En la estrategia basada en *talento deportivo* se desarrollan habilidades de trabajo en equipo y de acondicionamiento corporal por medio de la realización de actividad física. Este tipo de iniciativa fue desarrollada en los municipios de El Tambo y Jambaló (Cauca) en torno al fútbol como método de construcción de paz. En total se beneficiaron 185 NNAJ de la región, e incluyó la participación de padres y madres de familia y demás miembros de la comunidad como garantes de los derechos de los niños y de la construcción de entornos protectores.

La tipología de metodologías de fortalecimiento del *talento artístico – deportivo* mezcla ambas formas anteriormente nombradas. Este tipo de iniciativas buscaron incluir un enfoque diferencial de género o de acuerdo con la elección del participante entre talento artístico o talento deportivo.

### ***2.2.2. ITC con enfoque de reconciliación y reintegración comunitaria.***

Se apoyó la implementación y fortalecimiento de cuarenta y tres (43) ITC lideradas por los profesionales de los GT/PA de la ARN y auto gestionados por representantes comunitarios. Estas iniciativas fueron intervenciones resultantes de experiencias previas e identificadas de manera estratégica por los profesionales de la ARN en territorio. La finalidad de estas iniciativas fue potenciar el fortalecimiento del tejido social, la construcción de confianza y la generación de sostenibilidad de los procesos en el marco de la reconciliación y la reintegración comunitaria para un mayor impacto comunitario. A continuación, se relacionan las zonas de implementación (ver tabla 3).

*Tabla 3. Zonas de implementación de Iniciativas Territoriales*

<b>Grupo territorial</b>	<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>	<b>Nombre de la iniciativa</b>
Antioquia - Chocó	Antioquia	Santa Fe	Fortalecimiento de la mesa de asuntos de la mujer del municipio.

Antioquia - Chocó	Antioquia	Frontino	Proyecto de reintegración comunitaria con enfoque étnico.
Magdalena Medio	Boyacá	Puerto Boyacá	Promoción de buenas prácticas de convivencia en la comunidad de Puerto Boyacá: iniciativa "Puertopaz".
Magdalena Medio	Antioquia	Remedios	Escuela de formación ciudadana, democracia y paz – vereda Cañaverál.
Magdalena Medio	Antioquia	Puerto Berrío	Propuesta para la implementación de la escuela de ciudadanía "Construyendo ciudadanía. Democracia, liderazgo, desarrollo y paz".
Magdalena Medio	Antioquia	Puerto Berrío	Café de la memoria.
Antioquia - Chocó	Antioquia	Sonsón	Escuela de artesanos.
Antioquia - Chocó	Antioquia	San Luis	Iniciativa comunitaria de San Luis.
Antioquia - Chocó	Antioquia	Uramita	Iniciativa comunitaria de Uramita.
Paz y Reconciliación	Antioquia	Medellín	Tejiendo memorias para la reconciliación.
Atlántico	Atlántico	Soledad	Escuela de fútbol "semilleros nueva esperanza, la paz es formación".
Bajo Magdalena	Bolívar	San Pablo	Salud mental, control de emociones, comunicación asertiva, resiliencia, pautas de crianza, establecimiento de vínculos afectivos, autonomía y re significación de experiencias.
Bajo Magdalena	Santander	B/bermeja	Escuelas de formación artística y cultural en la comuna 7. Una estrategia para la prevención del reclutamiento de niños, niñas y adolescentes en Barrancabermeja.
Bajo Magdalena	Santander	B/bermeja	Mujeres y niños gestores de paz.
Bajo Magdalena	Santander	Puerto Wilches	Salud mental, control de emociones, comunicación asertiva, resiliencia, pautas de crianza, establecimiento de vínculos afectivos, autonomía y resignificación de experiencias.
Bolívar	Bolívar	Cartagena, Magangué, Carmen de Bolívar	Así pazó.
Casanare	Casanare	Yopal	Modelo de intervención comunitaria "tendiendo puentes".
Cauca	Cauca	Popayán	El milagro de los peces y las plantas, un proyecto de paz en el Cauca

Cauca	Cauca	Inza	Producción de gallinas de campo en la sede "Yuc Kwet Zuun", resguardo indígena de San Andrés de Pisimbalá.
Cauca	Cauca	El Patía	Participación comunitaria: camino hacia la reconciliación y la paz.
Cesar - Guajira	Cesar	Valledupar	Plástica colectiva: mecanismo para la construcción de diálogo, convivencia y reconciliación en las comunidades receptoras de personas en proceso de reintegración.
Cesar - guajira	Guajira	Riohacha	Diálogos étnicos por la paz y la reconciliación, acercamiento multicultural.
Córdoba	Córdoba	Montería	Proyecto de reintegración comunitaria con énfasis de reconciliación barrio El Poblado – Montería.
Eje Cafetero	Risaralda, Caldas y Quindío	Pereira, Armenia y Manizales	Generar procesos de articulación interinstitucional para la construcción de espacios de reconciliación y construcción de paz territorial en Pereira, Armenia y Manizales.
Huila	Huila	Varios	Dinamizar procesos de reconciliación entre excombatientes y víctimas del conflicto armado a través del arte, en los municipios de Neiva, Algeciras, Pitalito, La Plata y Garzón.
Magdalena	Magdalena	Chibolo	Estrategia de reintegración comunitaria sostenible en La China, Chibolo.
Magdalena	Magdalena	Santa Marta	Estrategia comunitaria en contexto urbano de alta conflictividad.
Meta Guaviare	Guaviare	San José Guaviare	Construyendo paz y reconciliación.
Meta Guaviare	Guaviare	Miraflores	Pedaleando por mi futuro.
Nivel central	C/marca	Bogotá	Entorno semi-controlado para la formación en gastronomía orientado en el modelo de las escuelas Manq'a.
Arauca -Norte de Santander	Arauca	Arauca	Asociación cultural y folklórica Colombia es pasión.
Arauca - Norte de Santander	Norte de Santander	Cúcuta	Reconciliación a través del deporte.
Arauca - Norte de Santander	Norte de Santander	Cúcuta	Fortalecimiento de la escuela de alta formación deportiva talentos Pegassu – barrio Simón Bolívar.

Putumayo	Putumayo	Mocoa, Villa Garzón, Orito, Puerto Leguízamo, La Dorada, Puerto Asís	Acciones comunitarias para la reconciliación: "En esta tierra mi corazón es un abrazo."
Santander	Santander	B/manga	Red juvenil de líderes para la paz.
Santander	Santander	Surata	Santander comunidad de derechos.
Sucre	Sucre	Chalán	Iniciativa comunitaria Chalán "convivencia de paz".
Sucre	Sucre	Sincelejo	Estrategia de fortalecimiento al proceso de acompañamiento post en el contexto ciudadano y comunitario.
Tolima	Tolima	Ibagué	Fortalecimiento de la comunidad de los barrios Modelia I y II para generar estrategias de convivencia, integración, reconciliación y crecimiento comunitario.
Urabá	Antioquia	Turbo	Granja multiactiva caminos de paz.
Valle del cauca	Valle del cauca	Florida	Asojincar: juguémosle a la paz.
Antioquia - Chocó	Antioquia	Ituango	Prevención NNAJ.
Valle del Cauca	Valle del cauca	Cali, Tuluá, Palmira y Buga	Escuela itinerante de sensibilización y formación en reintegración, reconciliación y gestión comunitaria de buenas prácticas para la paz.

### *Tipo de iniciativa por enfoque*

La categorización de las iniciativas se realizó según el enfoque de la misma. La categoría de reconciliación – reintegración responde a iniciativas que giran en torno a pilares de capital comunitario, convivencia, entorno protector, espacios de participación o enfoque de nuevas ciudadanías. Esto con el fin de generar espacios de transformación de los involucrados y que por medio de estas iniciativas se genere un impacto directo en sus comunidades. El enfoque de reconciliación - reintegración se dividió en cinco subcategorías: i. Capital comunitario; ii. Convivencia; iii. Entornos protectores; iv. Espacios de participación y; v. Nuevas ciudadanías.

Dependiendo el tipo de actividad desarrollada, la totalidad de las ITC pueden ser catalogadas en tres grandes grupos: i. Metodología lúdica y artística; ii. Metodología de formación para el trabajo; iii. Metodología de formación ciudadana.

Las iniciativas enfocadas en la *metodología lúdica* hicieron uso del arte, la música y la danza o alguna otra expresión artística como medio para la generación de entornos de convivencia al interior de la comunidad. Una de cada dos iniciativas que tuvieron a NNAJ como participantes utilizó este tipo de metodología para el desarrollo de su formación, metodología que no fue excluyente con líderes y PPR, quienes también se vieron involucrados.

Muchas de las iniciativas incluyeron la acción participativa de la comunidad como método de aprendizaje al interior de las comunidades. Estas acciones consistieron en la inclusión de grupos sociales en las diferentes etapas de las iniciativas con el fin de que fueran construidas por estos y respondieran a las necesidades reconocidas por ellos mismos.

En el marco de esta metodología se desarrolló la iniciativa “Tendiendo puentes” en Yopal (Casanare), la cual benefició a cincuenta (50) miembros de la comunidad, incluyendo NNAJ. A lo largo de su ejecución, la iniciativa desarrolló talleres, encuentros y eventos con el fin de dar respuesta a las problemáticas que aquejan a los NNAJ de la región y de generar un aumento en la cohesión social de todos los habitantes de la zona. Finalmente se fortalecieron dos procesos comunitarios gestionados por la misma población beneficiaria de la ITC.

Las metodologías que incluyeron procesos de *formación ciudadana* consolidaron propuestas dirigidas a mayores de edad en temas de derechos humanos, construcción de paz y transformación de conflictos, temas que fueron seleccionados por la comunidad (acción participativa). La principal diferencia con la metodología artística y lúdica fue la realización de talleres sin contenido recreativo, teniendo en cuenta el tipo de población al

que fue dirigida la iniciativa. Se desarrollaron conferencias, trabajos en grupo y presentación de metodologías que fueran aplicadas y replicadas por los beneficiarios.

“Semilleros de paz” en Santander fue parte de las iniciativas en las que se aplicaron metodologías de paz y resolución pacífica de conflictos, así como metodologías artísticas, lúdicas y recreativas. Así mismo, se aplicaron metodologías de formación ciudadana, por medio de trabajo en grupo que buscaba formar a los asistentes en resolución de conflictos y potenciar sus habilidades individuales en la búsqueda de resiliencia individual y colectiva. Muchos de estos talleres fueron realizados en compañía de padres de familia, por lo que no fue necesaria la aplicación de la metodología lúdica.

Por último, la metodología de *formación para el trabajo* fue aplicada en iniciativas territoriales de Huila, Antioquia, Cauca y Risaralda. La mitad de estos incluyeron la metodología de *formación ciudadana o lúdica y artística* en paralelo con este.

### **2.3. Lineamientos de prevención con enfoque indígena**

#### ***Reclutamiento y niñez indígena en Colombia***

La Organización Nacional Indígena de Colombia (ONIC) estima que entre 2000 y 2015 entre 450 y 500 niños indígenas han sido forzados a unirse a grupos armados ilegales, sin que estos casos se hayan podido denunciar. Según el Sistema Unificado de Información sobre Pueblos Indígenas (ONIC – CECOIN), durante 2009 sólo fueron denunciados cuatro casos de reclutamiento forzado por el pueblo embera en Antioquia. En este caso, la denuncia realizada señaló a miembros del Ejército<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> VERDAD ABIERTA. (2017). Indígenas amenazados por el reclutamiento forzado. Recuperado de <http://www.verdadabierta.com/victimas-seccion/reclutamiento-de-menores/2304-comunidades-indigenas-amenazadas-por-el-reclutamiento-forzado>

De acuerdo con las cifras del programa de atención especializado para el restablecimiento de derechos de los niños, las niñas y adolescentes víctimas de reclutamiento ilícito que se desvincularon de grupos armados organizados al margen de la ley, de los cerca de 6.500 niños y niñas que han sido atendidos como víctimas de reclutamiento desde 1985, 691 son indígenas y 474 afrocolombianos (as)<sup>6</sup>.

Sin embargo, esta cifra en sí misma poco dice de los niños y las niñas indígenas que ingresaron a las filas de los grupos armados y que alcanzaron la mayoría de edad ya haciendo parte de los grupos armados. Una aproximación a la cifra de jóvenes desmovilizados con pertenencia a alguna etnia indígena puede ser la consulta del número de desmovilizados que hacen parte del programa de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) y se reconocen como tal. Por otra parte, podría indagarse sobre la población que se reconoce como indígena en las zonas de transición donde se encuentra la población de las FARC-EP en proceso de desmovilización.

Según la ARN, 789 indígenas se han desmovilizado entre el año 2003 y 2015. La población reportada en el Sistema de Información para la Reintegración pertenece a 76 de los 87 pueblos reconocidos en el territorio nacional<sup>7</sup>. Esto significa que 87% de las comunidades indígenas de Colombia han sido afectadas por la vinculación y posterior desmovilización de personas de los GAOML (Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley).

El pueblo que tiene mayor número de desmovilizados es el embera (chamí, katío, eperara, dobidá y eyabidá) con 157 personas desmovilizadas, seguido del pueblo nasa (114), arhuaco (39), inga (37), cubeo (35), awá (33), kankuamo (33), wayuú (31), zenú (27), tukano (21), siona (18), witotos (16), wiwa (16), sikuani (14), coyaima- natagaima (13), guambiano (11). Los pueblos donde los desmovilizados no superan los 10 individuos, suman 174. (**¡Error! No**

---

<sup>6</sup> Programa Especializado para la atención a niños, niñas y adolescentes desvinculados de grupos armados ilegales. Sistema de Información Programa Especializado ICBF. Fecha de corte noviembre 16 de 1999 a enero de 2018.

<sup>7</sup> OTÁLORA (2015) Experiencias de reintegración de excombatientes de las comunidades indígenas de la sierra nevada de Santa Marta (maestría en historia). Universidad javeriana.



**se encuentra el origen de la referencia.**). De las 789 personas indígenas en proceso de reintegración, 522 pertenecieron a las FARC, 141 lo hicieron a las AUC, 117 al ELN, 8 al ERG y una persona al Ejército ERP.

Ahora bien, el reclutamiento se ha dado en 31 de los 32 departamentos de Colombia, bajo una edad promedio de 12 años<sup>8</sup>, según datos de la Defensoría del Pueblo y la Seccional de Infancia y Adolescencia de la Fiscalía General de la Nación. Entre los factores de riesgo de reclutamiento, uso y utilización se han identificado bajos índices económicos y de marginalidad social, presencia de economías y actividades ilegales (narcotráfico, microtráfico, contrabando, redes de trata o tráfico de armas, por ejemplo) y zonas de tránsito de las actividades ilegales, altos índices de violencia sexual e intrafamiliar, debilidad o ausencia de referencias familiares, institucionales y/o grupales positivas, poco o nulo acceso a servicios a oferta institucional de formación para el trabajo y laboral, y pocos o nulos espacios de participación ciudadana e incidencia en políticas públicas.

En particular, el reclutamiento de NNAJ indígenas ha sido un fenómeno que ha quedado invisible en medio del conflicto armado. El subregistro ha impedido realizar investigaciones y programas que busquen entender y mitigar los efectos del reclutamiento forzado en los pueblos indígenas en Colombia, lo cual fractura la permanencia de sus rasgos culturales, su plan de vida, gobierno propio y patrimonio ancestral. El reclutamiento de las comunidades indígenas por actores armados regulares e irregulares, además de los efectos individuales y en sus familias, genera afectaciones colectivas, sociales y culturales.

Para varias de las comunidades indígenas, el reclutamiento tanto de grupos armados legales al servicio del Estado como los grupos armados ilegales es uno de los principales causantes de desplazamiento de áreas rurales a las grandes ciudades. En el caso de las comunidades indígenas del departamento del Guaviare, en el año 2010 se dieron 256 casos de

---

<sup>8</sup> UNICEF.. (noviembre). Caracterización de las niñas, niños y adolescentes desvinculados de los grupos armados ilegales: Inserción social y productiva desde un enfoque de derechos humanos. Recuperado de: [https://www.unicef.org/colombia/pdf/co\\_resources\\_ID9\\_conclus.pdf](https://www.unicef.org/colombia/pdf/co_resources_ID9_conclus.pdf)

desplazamiento por esta causa, y la gran mayoría son de las comunidades guayabero y nukak makú en esta región del país<sup>9</sup>.

En el marco del acuerdo de paz que firmó el Gobierno Nacional con la guerrilla de las FARC en noviembre del año 2016, de los 124 niños, niñas y adolescentes que entregó el antiguo grupo insurgente e ingresaron al programa de camino diferencial, 12 pertenecen a las comunidades indígenas y 8 a comunidades afrocolombianas. Según el censo socioeconómico realizado a los excombatientes en los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR), antiguas Zonas Veredales Transitorias de Normalización, el 18% de quienes se reconocen como pertenecientes a un grupo étnico se identifican como indígenas, lo que equivale a 540 personas. En proporción a la población indígena existente en el país, dichas cifras dan cuenta de que la vinculación y afectación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes indígenas por el conflicto armado es una cifra significativa. En este sentido, es alarmante el nivel y cantidad de niñas y niños que se han involucrado en el conflicto armado y se hace importante enfatizar sobre los factores de vulnerabilidad que han incidido en su vinculación a los GAOML.

De acuerdo con el informe “Del uso y reclutamiento de niñas, niños y adolescentes en el marco del conflicto armado y la criminalidad en Colombia”, publicado por el Centro Nacional de Memoria Histórica, “en la Región Pacífica (Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Chocó), el reclutamiento de niños y niñas indígenas sigue un patrón concluyente: el 29% de los niños y niñas reclutados son indígenas, una cifra nueve veces más alta que su peso en la composición étnica nacional. Este patrón se repite en regiones de selva con presencia de grupos indígenas, en particular en los departamentos del Caquetá, Guaviare y Putumayo. Sumados los factores de vulnerabilidad y riesgo, un niño o una niña indígena tiene 674 veces más posibilidades de verse directamente afectado por el conflicto armado o de ser

---

<sup>9</sup> VERDAD ABIERTA. (2017). Indígenas amenazados por el reclutamiento forzado. Recuperado de <https://verdadabierta.com/comunidades-indigenas-amenazadas-por-el-reclutamiento-forzado/>

reclutado y usado por un grupo armado ilegal o una banda criminal que cualquier otro niño en todo el país.”<sup>10</sup>

Parte de la explicación de la desproporcionada presencia de niños y niñas indígenas en grupos armados se encuentra en la tasa de rendimiento y la tasa de deserción: los niños y niñas indígenas son los que mejor resisten las difíciles condiciones del reclutamiento y los que menos desertan o abandonan las filas<sup>11</sup>, según manifestaciones de excombatientes de las FARC en el censo que se les implementó. Esto se debe en parte a sus circunstancias socio económicas y culturales, así como la ubicación de sus territorios ancestrales, que coinciden con la localización de corredores estratégicos y zonas de explotación de recursos. Así, uno de los grandes impactos del conflicto armado en las niñas y niños indígenas es el proceso de aculturación que afecta directamente el reconocimiento de la identidad indígena, así como los usos y costumbres propias.

Es por esto que desde la ONIC, la ARN y el Programa de Reintegración y Prevención de Reclutamiento de USAID y la OIM, se consideró fundamental formular lineamientos con enfoque diferencial para la construcción de una ruta de prevención de reclutamiento de niños, niñas, adolescentes y jóvenes indígenas.

#### *Gestiones administrativas para la implementación y el monitoreo*

De manera conjunta entre la ARN, la OIM y la ONIC se diseñó la propuesta técnica que sustentó la suscripción de un convenio de cooperación entre estas dos últimas organizaciones para su implementación.

Para el monitoreo del proyecto, se generó un espacio de intercambio entre las entidades que cumpliría las mismas funciones de Comité Técnico de seguimiento y toma de

---

<sup>10</sup> CNMH. (2012). Como corderos entre lobos. Del uso y reclutamiento de niñas, niños y adolescentes en el marco del conflicto armado y la criminalidad en Colombia. El impacto del conflicto armado en los niños y las niñas. Recuperado de:

[http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informe\\_comoCorderosEntreLobos.pdf](http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informe_comoCorderosEntreLobos.pdf)

<sup>11</sup> Ibid.

decisiones. En este espacio se determinaron los objetivos del proyecto para la formulación del documento final con los lineamientos para el diseño de una ruta de prevención de reclutamiento de NNAJ indígenas, con enfoque diferencial.

Es importante mencionar que la OIM realizó seguimiento técnico, financiero y administrativo, así como las gestiones pertinentes para cumplir con el cronograma establecido.

#### *Tipo de actividad y metodología*

El objetivo del proyecto fue formular lineamientos con enfoque diferencial para la construcción de una ruta de prevención de reclutamiento de niños, niñas, adolescentes y jóvenes indígenas. Para esto se propuso:

- i) Socializar las rutas de prevención de reclutamiento existentes con los jóvenes del consejo de la ONIC.
- ii) Generar un espacio autónomo para la creación de variables y acciones desde la cosmovisión y el pensamiento de los jóvenes indígenas a nivel nacional sobre la estrategia de prevención de reclutamiento en niños, niñas, adolescentes y jóvenes indígenas.
- iii) Fortalecer a los jóvenes indígenas de cinco macro regionales de la ONIC en el tema de prevención de reclutamiento con una visión de los mayores y autoridades.

Como parte de las actividades se resaltan las siguientes:

- *Encuentro del Consejo Nacional de Jóvenes Indígenas Silvania – Cundinamarca (Anexo 1: Agenda, metodología y sistematización del encuentro) 16 y 17 febrero de 2018.*

Este encuentro, liderado por la Consejería de Mujer, Familia y Generación, tuvo como objetivo la socialización de las rutas de prevención de reclutamiento

existentes a los jóvenes del consejo de la ONIC. En el evento participaron el Consejo Nacional de Mujeres Indígenas, el Consejo Nacional de Jóvenes y el Consejo Nacional de Mayores y Mayoras de la ONIC.

“Parte fundamental de la metodología fue articular el consejo de mayores y mayoras con la consejería de Mujer Familia y Generación, pues ellos son la base de todas las comunidades indígenas y los orientadores de las nuevas generaciones para la pervivencia de los pueblos indígenas. Durante el encuentro transmitieron sus saberes y experiencias, compartieron el punto de vista de la comisión de jóvenes, mayores y mayoras. Durante la noche se tuvo un espacio propio de círculo de palabra en conjunto con el consejo de jóvenes en donde se retroalimentó y se equilibró con los espíritus naturales.” (ONIC, 2018).

Este consejo está encargado del fortalecimiento de las áreas de jóvenes dentro de cada uno de sus territorios. Igualmente, sus integrantes son asesores de la coordinación nacional de juventudes de la ONIC.

- *Encuentros macro regionales Norte, Orinoquía, Occidente, Centro y Amazonía.*  
Las ‘Macro Juveniles’, que conforman la Mesa Nacional de Jóvenes Indígenas se realizaron en las regiones Norte (30 y 31 de mayo de 2018), Orinoquía (15 y 16 de junio de 2018), Occidente (27 y 28 de julio de 2018), Centro y Amazonía (20 y 21 de julio de 2018) con las comunidades awá, embera chamí-dachi drua, sikuani, tikuna, coreguajes, wayuú, senú, entre otras. El objetivo fue fortalecer el diálogo intergeneracional, la identificación y promoción de estrategias propias de prevención de reclutamiento articulando y rescatando la visión ancestral de las y los mayores, y de las autoridades indígenas, así como el protagonismo y la participación significativa de adolescentes y jóvenes indígenas en los asuntos que les afectan.

Estos encuentros iniciaron con un ritual de armonización por parte de un médico tradicional (Mamo) del pueblo wiwa, posteriormente se realizó una contextualización del espacio de jóvenes en cuanto al tema de prevención de reclutamiento, donde se aclararon conceptos y se socializaron rutas institucionales existentes en el país. En un segundo momento, se enfocaron en la conceptualización desde las propias cosmovisiones, el reconocimiento del contexto caracterizando los riesgos y vulnerabilidades en los territorios indígenas, la identificación de medidas y rutas de la estrategia para prevenir, atender y restituir derechos y un espacio para la concertación comunitaria y socialización del trabajo realizado.

Cabe resaltar, que como resultado de este proceso se consolidaron experiencias propias de los pueblos indígenas sobre rutas de prevención de reclutamiento, uso y utilización de NNAJ en territorios indígenas que evidenciaron experiencias, desafíos y recomendaciones desde la visión de sabios/as, abuelos/as, mayores/as y jóvenes para la construcción de una ruta diferencial.

#### *Población participante*

En el encuentro del Consejo Nacional de Jóvenes Indígenas (ver conformación, *tabla 6*) se contó con 76 participantes entre los delegados de cada organización del Consejo, el Consejo de Mujeres, el Consejo de mayores y mayores de cada pueblo, la Consejería de Mujer, Familia y Generación, la ARN y la OIM.

Tabla 5: Conformación del Consejo Nacional de Jóvenes

Consejo Nacional de Jóvenes 2016-2020		
Macro	Nombre y apellidos	Pueblo Indígena
Macro Occidente	Carlos Alfredo Nastacuas Taicus	Awá
	Loreiny Beatriz Moran Rodríguez	Awá
Macro Centro	Angélica Viviana Valencia Arias	Embera Chamí (Dachi Drua)
	José Adrián Santa Tapiero	Pijao (Crit)
Macro Orinoquía	Cesar Yepes Cortes	Sikuani (Unuma)
	Rosita Alvarado Amaya	Sikuani (Crivi)
Macro Amazonía	Alexis Marino Damancio Silva	Tikuna (Aticoya)
	Alba Luz Vélez Gutiérrez	Koreguaje
Macro Norte	Eliel De Jesús Castillo López	Wayuu (Araurayu)
	María Alejandra Vega Morales	Zenú

La participación de los jóvenes en los encuentros fue muy significativa: 70 mujeres jóvenes indígenas y 96 jóvenes hombres indígenas, pertenecientes a las siguientes organizaciones filiales a la ONIC:

Tabla 6: Organizaciones que pertenecen a cada macro

Macros	Organización
Macro Occidente	Awá Unipa
	Awá - Camawari
Macro Centro	Embera chamí- Dachi drua
	Crit
Macro Orinoquía	Sikuani- Unuma
	Sikuani – Crivi
Macro Amazonía	Tikuna- resguardo indígena Ticoya Puerto Nariño
	Coreguajes
Macro Norte	Wayuu araurayu- zona alta extrema
	Senú cabildo - San Antonio de Palmito

## 2.4. Evaluación de efectos y resultados de las iniciativas

Como se mencionó anteriormente, el presente documento corresponde al informe de evaluación del convenio, a partir de la metodología y los objetivos descritos.

Siguiendo la descripción de la línea de acción en el convenio se buscaba “brindar herramientas para la medición y la retroalimentación de la ejecución, impulsar su adecuado desarrollo y sostenibilidad a nivel nacional para la promoción de la convivencia y acciones para la reconciliación en los diferentes contextos comunitarios”. Para lograr esto, viendo que una de las principales limitantes para la ejecución de este convenio fue la falta de claridad sobre la Teoría del Cambio de las líneas de acción y las deficiencias en la formulación del marco lógico, se acordó con la ARN el desarrollo de un proceso de asistencia técnica enfocado en propender por el tránsito hacia una gestión basada en resultados.

De este modo, se llevó a cabo un proceso de acompañamiento al equipo de comunidades y de la Subdirección de Monitoreo de la ARN durante cinco meses para: i) ajustar el diseño de la Teoría del Cambio de la estrategia comunitaria, que integrará las tres líneas de acción (espacios para la prevención del reclutamiento, espacios para la reintegración comunitaria y espacios para el fortalecimiento del ejercicio de la ciudadanía); y ii) producir lineamientos para la implementación del enfoque de evaluación de resultados del Modelo de Reintegración Comunitaria.



### 3. Hallazgos de los Modelos de Reintegración Comunitaria

#### 3.1. Lazos de confianza y convivencia entre comunidades

Esta sección presenta los hallazgos de la implementación del MRC en términos de los efectos que han tenido en el desarrollo de vínculos sociales para fortalecer un mayor sentido de cohesión social y de ciudadanía en comunidades receptoras. En particular se hace referencia a hallazgos sobre:

- La construcción de lazos de confianza, convivencia y reconciliación al interior de la comunidad, entre la comunidad y las PPR, y la percepción de la comunidad frente a las PPR.
- El relacionamiento con la institucionalidad.
- El diseño metodológico.

##### ***3.1.1. Hallazgos sobre la construcción de lazos de confianza, convivencia y reconciliación al interior de la comunidad***

#### **Confianza y cohesión**

Se evidenció que los participantes que hicieron parte de toda la implementación identificaron el aumento de confianza y de cohesión dentro de los grupos en las zonas de Caldon, Bucaramanga, Cali, Turbo, Riosucio, Granada, Tumaco, La Paz, y Briceño. Por ejemplo, en Bucaramanga, los participantes de los grupos focales dijeron que después de participar en el MRC sienten más confianza entre sí mismos y ahora se saludan y hablan en la comunidad.

En todas las zonas se identificó que las actividades realizadas desde la fase de diagnóstico fueron entendidas como un lugar de encuentro, de convivencia y de confianza comunitaria. Si bien no se cuenta con un proceso establecido donde se pueda medir de manera

cuantitativa la percepción de cohesión social, sí se determinó cualitativamente dicho elemento como logro y resultado, lo cual da a entender que el acompañamiento constante con la comunidad intrínsecamente puede generar lazos de cohesión social.

Al inicio, en la mayoría de los MRC se identificó la falta de respeto, tolerancia y poca cohesión entre vecinos. De este modo, se definieron temáticas específicas y elementos claves para el trabajo en las diferentes fases del MRC, haciendo énfasis en la formación ciudadana y en los encuentros relacionados con el proyecto comunitario. Durante estos encuentros, las comunidades comprendieron la importancia de crear elementos de cohesión y de confianza a través del desarrollo de proyectos comunitarios, sobre la base del consenso y la aceptación por parte de la comunidad.

De igual forma en la formación ciudadana, se evidenció la cohesión social no solo como elemento de mejoramiento de confianza:

“Con el fin de que los participantes obtuvieran un proceso de formación enriquecedor, se planteó una estructura de trabajo que le permitiera a cada uno de ellos retroalimentar sus preconcepciones y los conocimientos adquiridos teniendo en cuenta las intervenciones realizadas por sus compañeros de grupo, lo que en definitiva generó empatía y cohesión en cada grupo de trabajo”<sup>12</sup>.

### **Capacidad de liderazgo y deberes de ciudadanía**

En Cali, Caldon, Turbo, Riosucio, Tumaco y Briceño sobresale el aumento de la capacidad de líderes y un sentido de empoderamiento. En La Paz y Bucaramanga el resultado fue mayor comprensión de los derechos y deberes de ciudadanía. Este sentido de liderazgo, en combinación con la sensibilización sobre la responsabilidad comunitaria en el ejercicio y garantía sobre los derechos fundamentales y los deberes contribuyó a la promoción de

---

<sup>12</sup> FUNDACIÓN QUALITAS. (2018). Modelo de Formación Ciudadana. Modelo de Reintegración Comunitaria. Turbo RPR 0041.

acciones colectivas. Como fue reportado en Briceño, con la formación se logró el “desarrollo de capacidades para la toma de decisiones conjuntas, el trabajo en equipo y la resolución de situaciones problemáticas que aportan al crecimiento de las veredas.”

La promoción del liderazgo y de los deberes de la ciudadanía se logró a través de la fase de formación, en donde pueden identificarse talleres sobre derechos humanos, protección de NNAJ y mujeres, comunicación para la paz, fortalecimiento organizativo, redes comunitarias, entre otros.

Se resalta la promoción de liderazgos femeninos en la mayoría de las zonas debido, en primer lugar, a que la participación de las mujeres fue más alta, sostenida y activa por lo cual el tejido comunitario que se fortaleció dependió en gran medida de ellas. Y, de otro lado, a que en la mayoría de los diagnósticos se evidenció que la violencia contra las mujeres e intrafamiliar es un elemento que no permite el ejercicio de los derechos y la capacidad de liderazgo, por lo cual durante la fase de formación se incluyeron temáticas específicas sobre esto.

En las diferentes zonas el desarrollo del proyecto comunitario potencializó el liderazgo y los deberes ciudadanos en aras de la articulación con todos los involucrados en la materialización y la sostenibilidad de la iniciativa. En Turbo y La Paz, este proceso se asoció al enfoque productivo, lo que contribuyó a unificar bases de liderazgo al interior de la comunidad.

En lugares como La Paz y Tumaco se observa en primera instancia una organización comunitaria débil y fragmentada. Es decir que los liderazgos, el entendimiento y la práctica de los deberes ciudadanos están enmarcados en líneas que no poseen una concepción metodológica dentro de la comunidad.

“Las estructuras de liderazgo en el corregimiento son escasas. Es decir, sí existen figuras de referencia, pero no hay una movilización colectiva y unos referentes que promuevan esos proyectos comunitarios. Existe un alto individualismo en el corregimiento en donde cada quien está concentrado en sus intereses y necesidades (y las de su familia), no existe una visión colectiva sobre el corregimiento y sobre las problemáticas comunes”.<sup>13</sup>

En este sentido, el liderazgo y los deberes fueron desarrollados al interior del proyecto productivo en el cual se evidenció el desenvolvimiento de la comunidad en torno al proyecto de mercado campesino. Se analiza tal cual ocurren con los Modelos de Reintegración Comunitaria con enfoque productivo que dichos elementos son alicientes para jalonar estrategias de deberes de ciudadanía y formación de liderazgo que, en primera instancia, entienda las necesidades de la comunidad y pueda establecer vínculos primarios entre la parte productiva y el desarrollo de capacidades.

### **Empoderamiento colectivo**

Los aspectos del Modelo que influyeron más en la promoción del empoderamiento fueron la fase de formación y la estrategia de multiplicación, especialmente. Para casi todos de los participantes de los grupos focales en Bucaramanga y Cali por ejemplo, fue la primera vez que los participantes habían estudiado sobre los temas implementados en la formación, los cuales eran relevantes en sus vidas diarias y al interior de las dinámicas en la comunidad. Entre ellos, mencionaron el enfoque de género, el concepto de entornos protectores y el rol de la familia, la resolución del conflicto pasivo, y el liderazgo. En este sentido el MRC tiene un efecto de educación para población adulta.

“El caso de éxito que se hizo más evidente fue el del empoderamiento de la comunidad con su proceso formativo y el fortalecimiento de las relaciones entre cada uno de los participantes, desarrollándose un proceso de formación basado en

---

<sup>13</sup> FUNDACIÓN ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE. (2018). Proyecto Comunitario. Proyecto La Paz RPR 0041.

el respecto, la empatía, el trabajo conjunto, la colaboración y el interés en el aprendizaje”.<sup>14</sup>

Entre las particularidades de los MRC en cuanto al empoderamiento colectivo, se pueden destacar, por ejemplo, que en Caldon, Riosucio, La Paz, Cali y Bucaramanga el empoderamiento se atribuye a las gestiones y el tejido social que se logró construir a lo largo del desarrollo del MRC. En la práctica, este empoderamiento puede verse en elementos como comités de veeduría, de seguimiento a los proyectos comunitarios y acciones particulares con mujeres, jóvenes y autoridades / líderes indígenas.

En Bucaramanga, por ejemplo, se destaca que mediante los análisis realizados por las encuestas de percepción y por los resultados arrojados, en el desarrollo de la fase de Formación Ciudadana, hubo una alta participación de personas mayores de edad lo que generó espacios de empoderamiento significativo para el desarrollo de la estrategia. En este sentido, se relaciona en los resultados del Diagnóstico Participativos que no compartirían su espacio con una persona en Proceso de Reintegración por considerarla ‘violenta’ o ‘desadaptada’. Dicha percepción fue tamizada durante el desarrollo del MRC, evidenciado en la matriz de evaluación:

“(Los habitantes de ambas localidades) cambiaron su percepción frente a PPR, comentan que deben ser acogidas por la comunidad, brindárseles oportunidades para su reintegración, para reconstruir su vida y ser útiles a la sociedad.”<sup>15</sup>

En el caso de Turbo, a través de una encuesta de percepción frente al Modelo descrito en el documento de fase de formación se evidenció en una instancia ‘Pre’ que alrededor de un 52% no contaban con información o no creían que existían actividades de empoderamiento ciudadano. Al concluir este módulo, alrededor del 92% consideraban que sí habían

---

<sup>14</sup> FUNDACIÓN QUALITAS. (2018). Proceso de Formación Ciudadana. Modelo de Reintegración Comunitaria Bucaramanga RPR 0041.

<sup>15</sup> Ibid.

interiorizado dichos valores, lo cual evidencia el éxito frente a estos procesos que involucren temas específicos de liderazgo, cultura y deberes ciudadanos y empoderamiento comunitario y social.

### ***3.1.2 Sobre la construcción de lazos de confianza, convivencia y reconciliación entre la comunidad y PPR***

A grandes rasgos el número de participantes PPR fue menor a lo que se esperaba a excepción de los casos de Riosucio y Caldon, pese a que en la mayoría de las zonas priorizadas se había identificado presencia de esta población, con excepción de Briceño. Por ejemplo, en Bucaramanga, en los barrios donde se implementó el Modelo es en donde más residen las PPR<sup>16</sup>.

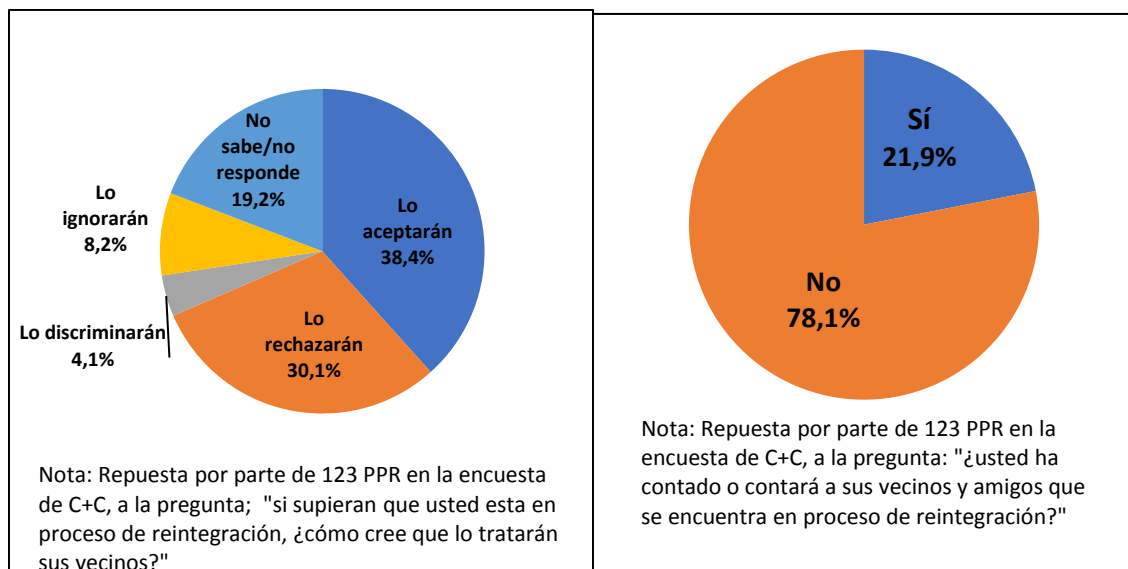
Esto puede explicarse quizás porque en algunas PPR no están dispuestas a participar en el MRC por temor al rechazo o discriminación (ver figura 4), y en especial prefieren no revelar su estatus (ver figura 5).

**Figura 4. La percepción de PPR hacia la reacción de la comunidad si supieran que fuera en proceso de reintegración**

**Figura 5. PPR encuestados que contarían a sus vecinos que están en proceso de reintegración**

---

<sup>16</sup> Esto corroborado por el Grupo Territorial Santander a través de la Oficina de Coordinación y la Oficina Asesora de Corresponsabilidad, que afirmaron que el perímetro de las dos localidades se concentra más del 60% de las PPR registradas en el SIR para la ciudad de Bucaramanga.



Desde el inicio, la Dirección Programática, en especial el Grupo de Comunidades, los GT, la OIM y los socios implementadores promovieron la creación de estrategias específicas para promover la participación de PPR, que incluyeron acciones como:

- La articulación e inclusión de acciones dentro de los planes de trabajo de cada PPR asociadas al MRC;
- La adecuación de horarios para los talleres de la fase de formación;
- El desarrollo de actividades más amplias y diversas para prevenir la estigmatización;
- El acompañamiento por parte de promotores y profesionales reintegradores/as en todas las actividades;
- Acciones dentro de la Estrategia Post para PPR culminadas.

Debido a lo anterior, el análisis general entre la relación de confianza de las comunidades intervenidas hacia las personas en proceso de reintegración se debe concentrar en entender que, si bien el desarrollo del MRC en las diferentes zonas se pudo haber realizado en zonas pobladas por PPR (caso Bucaramanga, Cali o Granada), la participación no fue representativa en comparación con el total de los participantes.

También es necesario resaltar que a través de una encuesta de percepción realizada por la empresa de consultoría Cifras y Conceptos, 'Pre-MRC' y 'Post-MRC' se evidencia cómo la aceptación mejoró considerablemente frente a la percepción de personas en proceso de reintegración durante el transcurso del MRC. Dicha encuesta en la pregunta acerca de: ¿aceptaría tener como vecinos personas desmovilizadas de grupos guerrilleros? En un inicio de la intervención del MRC un 58,2 % consideró que Sí aceptaba; mientras que al finalizar el proceso el porcentaje aumentó a 87,5%.

Se puede concluir que elementos desarrollados dentro de la formación ciudadana, el acompañamiento institucional y la elaboración de un proyecto comunitario participativo ayuda al mejoramiento de la percepción de la comunidad frente al tema de la aceptación de PPR en la zona. En particular, el abordaje de temas como reconciliación y entornos protectores fueron identificados como ejes clave de cohesión entre PPR y las comunidades, debido a la transformación de creencias y actitudes que se promovió.

Una de las particularidades que se resalta, es el sentido específico del relacionamiento y entendimiento de los participantes con el proceso de reintegración y reincorporación en lugares donde la implementación fue cercana a Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR), como en La Paz y en Caldon. En primera instancia porque gran parte del acompañamiento institucional que se realiza en la zona se concentra en el ETCR, en el caso de La Paz, lo que cambia la dinámica en la zona y da cuenta de conflictos internos por la presencia de ETCR. Sin embargo, la alta presencia institucional aporta condiciones como la receptividad de la población frente a población excombatiente y frente al Modelo de Reintegración.



Cabe resaltar que acciones específicas como “Historias de vida de un excombatiente”, generan un gran impacto al interior de los participantes obteniendo buenos resultados, aportando en la transformación de creencias y actitudes frente a la reintegración. Durante el desarrollo del MRC, tanto en La Paz, como en Caldon y en Riosucio las PPR eran ya reconocidos abiertamente y se resalta que no se presentaron elementos de rechazo, debido al abordaje del enfoque de reconciliación y generación de espacios de convivencia.

También es de resaltar que los proyectos comunitarios realizados en estas zonas sirvieron como elementos cohesionadores y de unión entre las comunidades y las personas en proceso de reintegración o reincorporación. En el caso de La Paz y Turbo, se evidencia cómo un proceso comunitario con enfoque productivo apalanca también temas en reconciliación, cohesión social y socialización de procesos con PPR y comunidad.

### ***3.1.3 Percepción de la comunidad frente a PPR***

En Cali y Bucaramanga se percibió un cambio en la percepción de los participantes frente a las PPR. Algunas actividades desarrolladas dentro de la formación generó un aumento de la empatía y la comprensión sobre el proceso de reclutamiento y el proceso de victimización de los reclutados. Un ejemplo de generación de empatía se evidenció cuando PPR compartieron sus historias. Para muchos participantes, esta fue la primera vez que conocieron a un PPR, por lo cual logró entender qué son PPR y ver la humanidad de la persona.

A través del desarrollo de las actividades del plan de formación ciudadana y en todas las zonas se propendió porque la comunidad receptora entendiera el papel de la Agencia para la Reincorporación y Normalización como organización estatal garante del proceso de reintegración y reincorporación (aunque en algunas de las zonas se abordó este tema en menor manera), adicionalmente se socializó la ruta de reintegración a través del trabajo de profesionales reintegradores, y se abordó el tema de reconciliación y de paz territorial.

De igual forma, en algunas de las zonas en eventos y acciones, la comunidad conoció la experiencia de los promotores de los Grupos Territoriales lo cual ayudó a humanizar, presentar ‘una cara’ a la teoría desarrollada en dichas acciones. La experiencia de reconocer en el otro un ser humano con aciertos y desaciertos, con sueños y temores, humaniza y dota de sentido el proceso de reintegración. El MRC implementado en Bucaramanga puede verse como una experiencia exitosa en este ámbito. También se abordaron elementos participativos donde la comunidad que intervino reconocía dicha ‘reintegración’ como un elemento de transformación para su propia vida. Un ejemplo de ellos es el comentario de uno de los participantes del el grupo focal realizado el 13 de junio del barrio Villas de San Ignacio:

“Fue muy bonito escuchar dichas experiencias de otra persona y cómo lo puedo aplicar a mi vida. De verdad estoy muy conmovido de ver cómo salen adelante a pesar de pasar por tantas malas experiencias. Si ellos pueden, esto me da valor para poder seguir mejorando cada día más.”

El logro más importante para las PPR en el grupo focal en Cali fue el sentido de aceptación. Todos estuvieron de acuerdo cuando un participante dijo que el mayor logro había sido que “la población civil nos apoyó a aceptar tal como fuimos dejando los errores atrás y empezando una nueva vida (...) ellos piensan que nosotros somos también seres humanos (...)”. Esta expresión demuestra el posible éxito del MRC en donde se contó con participación de PPR, víctimas y comunidad.

Algunos hallazgos de la encuesta de C&C ayudan a explicar que podría existir una relación positiva entre conocer a una persona en proceso de reintegración o desmovilizado y aceptarles como vecino. El 70,4% de los encuestados que conocen a un PPR o un desmovilizado reportó que aceptarían a un desmovilizado como su vecino; el 64,8% aceptaría a una persona desmovilizada de grupos de autodefensa. En cambio, de las personas que no conocen a un PPR o a una persona desmovilizada, el 49,6% reportó que las

aceptaría como vecino. El porcentaje baja a 44,8% para las personas desmovilizadas de grupos de autodefensa. En este sentido, cuando el MRC permite interacciones entre PPR y la comunidad, se podría esperar mayor aceptación.

**Tabla 6. Relación entre conocer a una persona desmovilizada y aceptarles**

Preguntas		En su municipio, ¿conoce o ha conocido personas en Proceso de Reintegración o que se hayan desmovilizado de grupos armados?		
		Sí	No	Total
¿Aceptaría tener como vecinos a personas desmovilizadas de grupos guerrilleros?	Sí	70,4%	49,6%	58,4%
	No	29,6%	50,4%	41,6%
¿Aceptaría tener como vecinos a personas desmovilizadas de grupos de autodefensa?	Sí	64,8%	44,8%	53,3%
	No	35,2%	55,2%	46,7%

Nota: Datos provienen de la encuesta inicial de C&C. 1380 encuestados.

Para el caso de Turbo este nivel de aceptación se evidencia en primera instancia en el reconocimiento de personas en proceso de reintegración y de la ruta institucional que los atiende. A través de talleres específicos se trató el abordaje del proceso de reintegración y toda la estructura conceptual y práctica que existe alrededor de dicho tema: reintegración comunitaria, paz y reconciliación. Al finalizar dicho abordaje, más del 80% de la comunidad comentó que no tiene reparos en aceptar y conocer a una persona en proceso de reintegración, lo cual demostró lo positivo que han sido dichas experiencias.

En La Paz se evidenciaron elementos de aceptación desde un punto de vista de reconocimiento de PPR en la zona y de la identificación de los procesos de reintegración, reincorporación y cultura para la paz asociados a la oferta institucional que existe en la zona a raíz del ETCR. Si bien esto ha tenido un desarrollo paralelo al MRC, se logró establecer sinergias para el mejoramiento de la percepción general de PPR y del proceso de reintegración / reincorporación.

Además de la formación y de los proyectos comunitarios, las acciones simbólicas realizadas en todas las zonas tuvieron un componente importante en cambiar imaginarios. Se analiza, como elemento común en las acciones, la participación de todos los miembros de la comunidad para promover escenarios de convivencia y reconciliación. Es importante resaltar que la presencia constante en el territorio por parte de la ARN ayudó a mejorar la receptividad en la comunidad intervenida y promover mayor impacto en la transformación de esas creencias e imaginarios.

### **3.2. Relacionamiento con la institucionalidad**

A raíz de la heterogeneidad en el desarrollo de los hallazgos y resultados de los Modelos de Reintegración Comunitaria (MRC), el relacionamiento con la institucionalidad toma diferentes variables las cuales se evidencian en el contexto específico en el cual operó el Modelo.

En una primera instancia, la socialización con instituciones públicas y privadas permitió dar a conocer los propósitos del Modelo, la Política de Reintegración y el trabajo que realiza la ARN en el ámbito comunitario. Igualmente abrió las posibilidades a posteriores alianzas que le dieron respaldo y un valor agregado al proyecto:

“Las alianzas, en general, fueron muy importantes en tanto que aportaron elementos no contemplados dentro del Modelo y, como valor agregado, fue muy importante ya que generó confianza y credibilidad por parte de la comunidad tanto en el proyecto como en las instituciones responsables. El aporte de cada una de las instituciones con las que se hicieron alianzas fue muy importante y se proyecta la posibilidad de dar continuidad. Es necesario seguir acompañando a estas comunidades para la sostenibilidad del proceso, no obstante, los avances logrados

y los resultados alcanzados, se requiere un tiempo adicional para estabilizar y consolidar estos logros.”<sup>17</sup>

Dichas alianzas se vislumbran como un efecto que se reforzó dentro de la fase de formación. Por ejemplo, en el caso de la implementación inicial del MRC en Bucaramanga, por medio del análisis de la encuesta de percepción se descubrió la poca aceptación de la comunidad por la institucionalidad local, justificada por su poca comprensión. Con base a esto, el MRC fortaleció la idea de una formación ciudadana en elementos de la institucionalidad<sup>18</sup>.

En general, se analiza que los mecanismos de Tutela y el afianzamiento de la capacidad de liderazgo de instituciones como la Junta de Acción Comunal o el ICBF, fueron elementos claves para mejorar las habilidades de liderazgo y fortalecer el ejercicio ciudadano autónomo.

En el caso del MRC Turbo<sup>19</sup>, en el desarrollo de las actividades del proyecto productivo y la formación ciudadana, se evidencia la trazabilidad del trabajo desarrollado con la institucionalidad. Estas alianzas no solo fueron referentes en el desarrollo del MRC constituyendo la red de tejido institucional necesario, sino también aportaron al proceso de sostenibilidad.

De igual forma, dicha trazabilidad se evidenció en La Paz<sup>20</sup>, donde las relaciones se articularon con instancias de institucionalidad para elaborar un marco de alianzas bajo el liderazgo la ARN.

En esta línea, como parte de la generación de alianzas estratégicas y como forma de sostenibilidad, se propone la vinculación de entidades tanto del orden público como privado

---

<sup>17</sup> Análisis cualitativo para el abordaje de la Evaluación RPR 0041. Entrevistas realizadas a coordinadores y/o asesores en corresponsabilidad y comunidades.

<sup>18</sup> Documento Sistematización. MRC Bucaramanga.

<sup>19</sup> Documento Sistematización. MRC Turbo.

<sup>20</sup> Documento Sistematización. MRC La Paz.

y de cooperación internacional, buscando consolidar el acompañamiento ofrecido por organizaciones tales como: ONG's o fundaciones locales. De igual forma, Fuerzas Armadas y SENA, Cámaras de Comercio, entre otros. Si bien algunas de estas alianzas pueden parecer como 'circunstanciales', dado que se enmarcan en los procesos realizados en espacios como ETCR, se debe crear un plan de sostenibilidad y relacionamiento con objetivos específicos en el corto y mediano plazo.

### ***3.2.1 Construcción de los lazos con la institucionalidad***

#### **Visibilización de la ARN**

Tanto la OIM y como los demás socios implementadores promovieron en todas las zonas, la visibilidad de la ARN. Se resalta la promoción de alianzas territoriales con instituciones públicas y privadas y el posicionamiento de la labor de la ARN a nivel territorial como institución encargada del desarrollo de la ruta de reintegración dentro del territorio.

Para el caso del MRC implementado en Turbo, se relacionan elementos de visibilización como forma de entrelazar las acciones del MRC con el proyecto productivo y con elementos de la ruta de reintegración. Se destaca la sostenibilidad social, entendida como la forma en que el proyecto asociativo productivo facilita la interacción social y el trabajo comunitario, así como el proceso de reintegración liderado por la ARN.

En el caso del MRC desarrollado en La Paz, la visibilización de la ARN GT Cesar en los procesos de reintegración y reincorporación, se dio a través del trabajo realizado en el ETCR por la institucionalidad presente. En las actas de comités técnicos desarrollados mensualmente se señala que la vereda San José de Oriente no posee una afluencia importante de PPR por lo cual el trabajo con el GT y su posicionamiento no ha sido significativo. En este sentido, se espera que el GT pueda posicionarse como garante de la sostenibilidad del proyecto comunitario: "Mercado Campesino", cuyos aportes a la comunidad han reportado importantes beneficios no sólo en términos económicos sino también sociales y culturales.

Se puede concluir que teniendo en cuenta que las comunidades suelen sentir desconfianza frente a los proyectos que son liderados exclusivamente por instituciones del Estado, es fundamental establecer lazos de confianza a través del involucramiento de organizaciones e instituciones locales y, de ser necesario, cercanas a la realidad de la comunidad.

### **Presencia de otras entidades del Estado en las comunidades**

Además de la ARN, la Alcaldía fue la institución más frecuentemente involucrada, lo cual se evidencia en una articulación sobresaliente en los MRC de Cali, Bucaramanga, Caldon, Turbo, Riosucio y La Paz. En Bucaramanga los participantes tuvieron la oportunidad de conocer e interactuar con el alcalde por primera vez. Esto se produjo gracias a que el socio implementador y la ARN habían gestionado un espacio entre la comunidad y la Alcaldía. Para las personas, esta fue una demostración de la disposición del gobierno frente a sus necesidades.

Adicionalmente, la articulación institucional durante la fase del proyecto comunitario mejoró la disposición en las relaciones de la comunidad con la Institucionalidad. En Cali, Caldon y Turbo se evidencia que los vínculos institucionales dentro del proyecto comunitario ayudaron a construir los planes de sostenibilidad, tal cómo se concluye en la Matriz de Evaluación.

Como se comenta en el desarrollo del MRC en Bucaramanga:

*“En cuanto vínculos, establecieron mejores relaciones con la Alcaldía de Bucaramanga, especialmente con la Secretaría del Interior, el Instituto de Recreación y Deporte, y el Instituto de Vivienda; con la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Cooperativa de Colombia que aportaron al proceso, con la Emisora Comunitaria La Brújula. El proceso ha fortalecido su capacidad de interlocución con*

*instituciones, de cohesión interna en la comunidad y de sostenibilidad de los resultados.”<sup>21</sup>*

### **3.2.2 El rol de instituciones en la sostenibilidad**

#### **Planes de sostenibilidad que incluyan articulaciones institucionales**

Este logro ha tenido retos los cuales valen la pena revisar. El progreso en establecer lazos entre la comunidad y las institucionales para fortalecer un sentimiento de legitimidad del Estado ha sido limitado por falta de ‘diseño técnico’, es decir, herramientas metodológicas que puedan medir, mediante la construcción de indicadores, objetivos y resultados el posicionamiento de las articulaciones institucionales con la sostenibilidad de los MRC. Al no contar con dicho ‘diseño técnico’ la articulación no es incorporada de manera segura, sino que el nivel y frecuencia de articulación está dejado a las capacidades de los equipos implementadores o de los GT.

La baja articulación institucional afecta la percepción sobre la legitimidad del Estado e incide negativamente en la sostenibilidad de los proyectos. Por ejemplo, mientras que en el MRC en Cali el nivel de articulación institucional es muy alto, el MRC en Granada, se evidencia que: *“No se logró establecer una articulación y participación de la institucionalidad, lo que hace en términos reales un proceso de reintegración limitado y frágil (...) ante el rechazo y resentimiento de la comunidad hacia las instituciones, no se integraron al proceso, lo que no permitió mejorar los canales de diálogo”*.<sup>22</sup>

*“La sostenibilidad del proyecto se convierte en un inmenso reto a afrontar. La continuidad de los proyectos y la sostenibilidad y acompañamiento de estos son claves para lograr mayor cohesión social. Con el MRC se da el primer paso, pero es ahora labor de la ARN, que*

---

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Análisis cualitativo para el abordaje de la Evaluación RPR 0041. Entrevistas realizadas a coordinadores y/o asesores en corresponsabilidad y comunidades.



*permanecerá en el territorio, lograr anclar otros procesos que puedan aportar a esta iniciativa*<sup>23</sup> (Tumaco).

Para el caso del MRC Implementado en Bucaramanga, se hace necesario que:

*“Se creen estrategias de atención de las comunidades por parte de instituciones estatales y no estatales; la población se siente abandonada por el Estado, ha perdido la motivación a la participación. Con la presencia permanente de Compromiso (socio implementador) y la ARN, y la vinculación de otras instituciones que llegan a ofrecer servicios a la comunidad, se logra recuperar en parte la motivación a participar.”*

En este sentido, se plantea un proceso de continuidad encaminado a favorecer la sostenibilidad y a fortalecer la cohesión social, el liderazgo y el empoderamiento.

### **Elementos para la construcción de lazos interinstitucionales**

Otro elemento por considerar se relaciona con las condiciones para la construcción de lazos interinstitucionales. Como se mencionó en el caso de Granada, la generación de lazos comunitarios requiere de la vinculación de las instituciones y entidades locales, para lo que se requiere más tiempo de ejecución del MRC en territorio buscando que estos sean sostenibles y aseguren las metas del programa.

Sin suficiente articulación, los proyectos corren el riesgo de desintegrarse. Como dijeron en La Paz: *“El acompañamiento y la sostenibilidad son claves, debido a que muchos proyectos han fracasado una vez se dejan en manos solo de la comunidad. El acompañamiento de la ARN a posteriori será vital para velar por la continuidad de los procesos iniciados.”*<sup>24</sup>

El análisis cualitativo de las encuestas en MRC específicos tales como Cali y Briceño, evidencian un mejoramiento en la percepción de las relaciones institucionales por parte de

---

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Análisis cualitativo para el abordaje de la Evaluación RPR 0041. Entrevistas realizadas a Coordinadores y/o asesores en corresponsabilidad y comunidades.

la comunidad desde un fortalecimiento precisamente de la articulación con instituciones públicas con el proyecto comunitario y con el plan de formación ciudadana, el cual ayudó significativamente a mejorar la percepción de la comunidad frente a la institucionalidad.

De igual forma en La Paz, Riosucio y Caldoño, dentro de sus planes de sostenibilidad y evaluación, los participantes entregaron la responsabilidad a la ARN territorial de adelantar y liderar articulaciones ya logradas a través del proceso MRC, esto con el fin de que la entidad no solo potencialice su posicionamiento regional sino que también apalanque procesos futuros que puedan depender de financiación externa o que estén integrados en los Planes Operativos Anuales.

### **3.3. Hallazgos sobre el diseño metodológico**

#### ***3.3.1 De las fases***

La formación y la iniciativa comunitaria son dos fases del MRC que, en particular, permiten que miembros de la comunidad receptora establezca lazos de confianza, convivencia y reconciliación a través de acciones realizadas de forma conjunta.

En la fase de formación se abordaron diferentes asuntos para fomentar la creación de lazos de cooperación y confianza entre los miembros de la comunidad y así contribuir al mejoramiento de la dinámica comunitaria. Los resquebrajamientos del tejido social producto del conflicto armado que las zonas de interés han vivenciado no se subsanan desde intervenciones a corto plazo sin tener como foco de atención el tejido social y las acciones de acompañamiento y reparación psicosocial requerida.

En la medida en que se involucran diferentes actores que hacen parte de distintos procesos de transición, se posibilita explorar nuevos horizontes de impacto relevantes para el MRC. La participación de los jóvenes exintegrantes de pandillas en Cali, por ejemplo, logró generar un proceso para trabajar la desmitificación de imaginarios que se construyen a

partir de la estigmatización de estas poblaciones (incluida la población excombatiente), promoviendo escenarios para aportar a una reconciliación social.

Ahora, frente a la definición de la iniciativa comunitaria, se logró identificar la necesidad de revisar en profundidad los lineamientos existentes, sugiriendo metodologías que no tengan una lógica de competencia, con el objeto de no generar conflictos entre las personas por la selección de una alternativa.

En términos generales, las diferentes metodologías y espacios que se desarrollan en el marco del MRC permiten evidenciar la debilidad en la organización social en algunas de las comunidades donde se realizaron procesos. Esto puede verse en la limitada participación de la comunidad en espacios organizativos, en especial de la población joven, mujeres y poblaciones diversas, ante lo cual se propone que en los espacios de fortalecimiento de habilidades y capacidades se considere brindar herramientas que posibiliten la implementación de mecanismos de participación desde las comunidades y las instituciones que hacen presencia en la zona.

La figura de los encuentros multipropósitos usada por el Centro de Investigación y Educación Popular (Cinep) (socio implementador) que acompañó el proceso en Caldoño, fue un elemento innovador dentro de este MRC. Esta figura permitió reconfigurar la estructura del MRC, a nivel operativo, mediante la transformación del esquema lineal, y se produjo un proceso en el que se trabajaron los componentes de las diferentes fases de manera progresiva durante el transcurso de la implementación. Esto no solo permitió adaptar la intervención de manera óptima reduciendo tiempos (causa de los procedimientos administrativos), sino que logró afianzar el trabajo a una lógica sistémica, lo que facilitó los procesos de concertación y empoderamiento amplio y participativo (a diferencia de muchos procesos en los que las relaciones de poder ejercen una condición sobre la participación exclusiva de aquellos liderazgos tradicionales que imperan en las comunidades).

En este mismo caso, enfocar el diagnóstico participativo hacia la identificación y comprensión sobre los imaginarios y daños relacionados al conflicto armado permitió que las actividades se encauzaran dentro de un trabajo que explícitamente dinamizó procesos que aportaron directamente a la reconciliación social. Además, involucrar miembros de la comunidad como parte del equipo de facilitadores y talleristas dentro de los escenarios de pedagogía social es un avance frente al principio del MRC en reconocer las capacidades dentro de las comunidades. Además, esto permitió de manera simbólica y práctica democratizar los recursos destinados para la implementación del MRC.

En conexión con lo anterior, el desarrollo de la fase de formación tuvo en cuenta las características propias de las comunidades, como ocurrió en los casos de Riosucio y Caldono, donde el Modelo debió mantener un respeto por la forma cómo se organizan las comunidades indígenas, dándose a la tarea de conocer y comprender su dinámica y proyectar acciones que coadyuvaran en la pervivencia de los pueblos indígenas.

De otro lado, se evidencia que las estrategias implementadas para aumentar la participación de excombatientes en el Modelo no tuvieron grandes resultados. Tampoco hubo un lineamiento claro de abordaje de escenarios de encuentro entre comunidades y excombatientes sobre la base del principio de 'acción sin daño'. Esto se evidencia, por ejemplo, en el desarrollo de actividades donde los promotores de reintegración participaron contando sus experiencias dentro del Modelo de Reintegración Comunitaria en Bucaramanga, que, si bien tuvo una preparación del abordaje de la actividad, no se consolidó dentro de un marco de un plan de acción que sensibilice lo establecido entre víctimas, PPR y comunidad en general. Si bien la actividad no fue 'acción con daño' debido al buen manejo del socio implementador y de la asistencia del GT, no existió un marco de desarrollo para este tipo de actividades, por lo menos a nivel teórico el cual debe estar interiorizado por parte de los Grupos Territoriales y de los equipos implementadores.

### **3.3.2 Enfoque productivo**

El objetivo de este enfoque es reconocer los procesos productivos como mecanismos idóneos para promover capacidades comunitarias, propósito con el cual se diseñó un anexo técnico en el cual se modificaron y ajustaron las temáticas de los módulos de la fase de formación ciudadana.

La implementación del MRC con enfoque productivo supone para la ARN un reto en materia de trabajo con comunidades, toda vez que puede estar asociado a una dimensión que requiere de un manejo muy claro y definido para dar cuenta de los alcances del mismo.

La promoción de los derechos ciudadanos y de las capacidades de liderazgo tiene un especial desarrollo en aquellos procesos con enfoque productivo (caso Turbo y San José de Oriente), ya que estos proyectos productivos se convierten en un escenario que potencializa la participación de capacidades y del ejercicio de la ciudadanía al interior de la comunidad. En las diferentes zonas, el desarrollo del proyecto comunitario potencializó el liderazgo y los deberes ciudadanos en pos de la articulación con todos los involucrados en la materialización y sostenibilidad de la iniciativa.

Se resalta que los resultados obtenidos en este enfoque se deben a la interrelación entre la potencialización de las capacidades productivas y la construcción de cohesión social y confianza, realizada en el marco de las fases de formación ciudadana y de proyecto comunitario. En esta última fase, se resalta el empoderamiento de las comunidades basado en un sentido colectivo, sin perder de vista el desarrollo y bienestar de cada uno de sus integrantes.

*“Todos los resultados contribuyen a la generación de ingresos de las familias involucradas. Beneficia a los productores comprando el producto a mejor precio y así mismo la venta para el consumidor final, que es en principio la misma comunidad, también se hace a través de un precio justo y accesible. Fomenta el principio de*

*acceso de la seguridad alimentaria, pues proveen bienes fundamentales de la canasta familiar a un precio justo. Fomenta habilidades en venta y mercadeo de productos de manera inicial e incentiva a que luego estos sean transformados y procesados para ofrecerlos en el mercado. Se logró crear nuevos grupos promotores del bienestar en su comunidad. Permitted desarrollar habilidades necesarias en el desarrollo personal fundamentales para el éxito en la vida.”<sup>25</sup>*

### **3.3.3 Enfoque de reconciliación**

Este enfoque busca fomentar procesos de reconciliación que respondan a las particularidades del territorio para promover garantías de no repetición de hechos violentos.

Se entiende que los procesos de construcción de paz y transición, si bien se relacionan con la reintegración de los excombatientes, también deben contener las oportunidades para desnaturalizar la violencia como forma de relacionarse y de resolver los conflictos. “El principal planteamiento que se desarrolla apunta a la comprensión de la Política de Reintegración Social y Económica (PRSE) en perspectiva de reconciliación como un proceso de reintegración integral, que comprende al individuo como parte activa del contexto y a las comunidades y las instituciones como actores fundamentales en la construcción y puesta en marcha de los procesos de reconciliación” (ACR, 2015, p. 5).

De esta manera, los procesos que aportan a la reconciliación se entienden como una oportunidad para integrar esfuerzos y hacer sostenible la construcción de paz, entendiendo estos ejercicios como “un proceso múltiple (compuesto de varios procesos sucesivos o simultáneos), dinámico, voluntario y parcial, que se construye de abajo hacia arriba y se desarrolla en tres niveles (interpersonal, social y político), a partir del cual se promueve el fortalecimiento de la confianza, las relaciones sociales y la democracia” (ACR, 2015).

---

<sup>25</sup> FUNDACIÓN QUALITAS. (2018). Proceso de Formación Ciudadana. Modelo de Reintegración Comunitaria Bucaramanga RPR 0041.

Estos procesos deben contener elementos que aporten a la reconstrucción del tejido social afectado por el conflicto, al fortalecimiento de lazos entre la población víctima, la población desmovilizada, las comunidades y las organizaciones sociales e instituciones, con el objetivo de lograr la generación de confianza entre la comunidad y el Estado. Para esto se debe promover el trabajo conjunto, la participación ciudadana y la construcción de proyectos de vida colectivos a largo plazo.

De igual modo, desde el enfoque de reconciliación de la política de reintegración se identifica que el proceso debe pensarse 'abajo hacia arriba', es decir desde la base de las comunidades hasta llegar al nivel político del Estado y la institucionalidad.

Siguiendo el documento de política de reintegración con enfoque de reconciliación (ACR, 2015), se deben movilizar componentes de trabajo social como: convivencia, coexistencia, cultura, seguridad (humana), democracia y confianza; elementos que alimentan las acciones colectivas y dan sentido desde lo local en el marco de la necesidad de estrechar relaciones y pensarse proyectos de vida colectivos.

Bajo este marco, en la ejecución del MRC dentro de este convenio, se realizó un piloto con enfoque de reconciliación progresiva, como una propuesta que integrara nuevas visiones que respondieran a las características de las comunidades que han sido víctimas del conflicto. Este piloto se llevó a cabo en el municipio de Caldon, donde el MRC fue implementado bajo el liderazgo del CINEP. Esta organización, junto a la Corporación Reacción, construyó una metodología con enfoque de reconciliación progresiva, en la que se integró este enfoque, según el cual, se debe definir un horizonte de trabajo con el que se atiendan tanto las necesidades propias de la justicia transicional, como la superación de aquellas exclusiones históricas que promovieron el conflicto.

Como resultado de este piloto se logró identificar que este enfoque se convierte en una estrategia adecuada para aportar a los procesos donde se promueve la reconciliación, con el ánimo de responder de manera integral y con sentido de corresponsabilidad a las necesidades de las comunidades, integrando bajo agendas territoriales de reconciliación, la visión de las víctimas, los ex – combatientes, los líderes y lideresas, las organizaciones sociales, las instituciones, entre otros actores del territorio.

Desde esta visión, la reconciliación no sólo es una responsabilidad de las víctimas y de los excombatientes, es un proceso que implica a todos los actores públicos y privados que se vieron afectados directa e indirectamente en el conflicto armado, y donde el Estado juega un papel determinante, pues debe traducir lo que se logró en los acuerdos que establecieron la paz, en acciones reales que atiendan la necesidad de la paz y la reconciliación para los ciudadanos y ciudadanas.

Otro elemento de gran importancia que aportó este enfoque es la comprensión de las dinámicas territoriales y su injerencia en la reconciliación y la implementación del MRC. El proceso de diagnóstico de conflictividades territoriales, incluyendo el de imaginarios sociales, reconoce que las relaciones no se dan en el vacío, sino que están contenidas y afectadas por factores del contexto e imaginarios sociales que pueden determinar su éxito o su fracaso. De allí la importancia de comprender no solo las problemáticas evidentes (como el conflicto armado) sino otras soterradas y que con el acuerdo de paz entre el Gobierno colombiano y las FARC, emergen o se revelan.

El enfoque de 'Reconciliación Progresiva' se materializó a través de varias de las actividades desarrolladas del MRC. Tanto los módulos de diagnóstico participativo como el de proyecto comunitario, permitieron que se reconociera la relación entre imaginarios colectivos y conflictos sociales y que, a su vez, emergiera un elemento como el daño colectivo, que para el caso de un MRC es completamente novedoso. Este tiene relación con uno de los elementos centrales de la reconciliación progresiva que es la sanación de las heridas, lo cual



se trabajó de manera transversal, según las demandas de la comunidad y los resultados de cada espacio.

Con base en los resultados de este piloto, se logró fortalecer el Modelo de Reintegración Comunitaria con la inclusión del enfoque de reconciliación progresiva, de tal forma que con su implementación se promuevan procesos de reconstrucción del tejido social, convivencia pacífica, restablecimiento de la confianza y profundización de la democracia participativa en las comunidades afectadas por el conflicto armado interno..

#### ***3.3.4 Enfoque territorial y diferencial***

Los diferentes espacios de encuentro que motiva el MRC posibilita que la comunidad dialogue y reconozca nuevos focos y dinámicas de conflicto (violencia intrafamiliar-delincuencia común- consumo de spa, narcomenudeo) que afectan a diferentes sectores de la población: NNAJ, mujeres, poblaciones diversas; generando nuevas dinámicas de victimización y vulneración. Ante esto, se promovieron acciones para dar respuestas y mecanismos de resolución desde un ejercicio de articulación entre comunidad e instituciones principalmente en Cali (jóvenes y afrocolombianos), Tumaco (mujeres afrocolombianas), Riosucio (comunidades indígenas), Caldono (campesinado y comunidades indígenas) y Bucaramanga (personas mayores).

Para lograr la promoción de estas acciones, antes de iniciar la implementación del MRC, la OIM presentó una propuesta de inclusión de enfoques diferenciales (étnico, género, ciclo vital y discapacidad) en el mes de diciembre de 2017. Esta propuesta se basa en el Plan Indicativo de Trabajo de la Misión (2015-2019) en Colombia, que establece como uno de los pilares de implementación el enfoque diferencial y territorial<sup>26</sup> y guarda una directa relación con los mandatos de USAID, en particular, se hace referencia al documento “Mission Order No. 200 – 14, Gender and Social Inclusion”.

---

<sup>26</sup> Entendido como técnica de análisis y como guía para la implementación de acciones dispuestas a dar una respuesta adecuada que considere en todo caso la especificidad propia de los perfiles, necesidades, vulnerabilidades y vulneraciones de la población focalizada en cada uno de los programas, bajo los principios de equidad e igualdad.

Este enfoque se asume con el objeto de promover la sostenibilidad de los procesos que se acompañen y apoyen por medio del fortalecimiento e instalación de capacidades en las instituciones estatales y las organizaciones sociales (socias y beneficiarias) para la incorporación y abordaje de enfoques diferenciales. La propuesta de enfoques diferenciales fue compartida con los equipos implementadores y se indicó la necesidad de contar con una estrategia de enfoque diferencial. De las nueve zonas, en seis de ellas se diseñó una estrategia específica para su materialización: Granada, Turbo, La Paz, Tumaco, Bucaramanga y Riosucio. En Cali y Briceño se identificaron elementos de enfoque diferencial para el desarrollo específico de las fases de diagnóstico, multiplicación y formulación del proyecto comunitario.

### **Enfoque étnico**

Se buscó aportar a la comprensión de la importancia de la protección de la diversidad cultural y étnica de los grupos, pueblos y comunidades reconocidos como sujetos de derechos individuales y colectivos. Para esto, la OIM construyó un anexo técnico exclusivo sobre el tema con el objeto de fortalecer las capacidades de la ARN en el respeto de los derechos colectivos e individuales y de fortalecer capacidades de las autoridades étnicas y las comunidades en los asuntos que conciernen al MRC.

El enfoque territorial y étnico desarrollado con la implementación del Modelo permitió que las comunidades indígenas recuperaran saberes, prácticas, experiencias y creencias asociadas con la filosofía indígena que permite la reconciliación integral (con el territorio, con el otro, con el espíritu, con el ambiente, con el alma), lo cual favorece la reintegración y reincorporación de los excombatientes en espacios que generan aporte al fortalecimiento de las comunidades y del sistema de gobierno propio.

En el desarrollo del MRC en Riosucio y Caldon, llevados a cabo con comunidades indígenas, y en Tumaco y Cali, donde participaron de manera representativa personas

afrocolombianas, se tuvo como eje central el enfoque étnico, el cual permitió que se reconocieran y tuvieran en cuenta las características de estas poblaciones. Igualmente, para el montaje y ejecución del proyecto se emplearon metodologías participativas que permitieron el reconocimiento del territorio, de su cultura y de su cosmogonía (en los casos de Riosucio y Caldoño). En estos dos territorios, este ejercicio fue fundamental para reconocer los sistemas de gobierno propio de los resguardos que participaron, lo cual se materializó en la inclusión y valoración de la voz de las autoridades indígenas en la toma de decisiones y la forma de abordar a las comunidades.

Se resalta que el diseño metodológico garantizó la equidad en el aporte de todos los actores que participaron del proceso, posibilitando un marco de igualdad de condiciones<sup>27</sup>. Además, la participación de personas en proceso de reintegración (incluyendo desvinculados) y personas ex integrantes de las FARC, da cuenta de escenarios de convivencia y reconciliación, puesto que fueron acogidos por las mismas comunidades durante el inicio del proceso de implementación. Además las autoridades indígenas y médicos tradicionales realizaron acciones específicas (como armonizaciones y diálogos sobre territorio y gobierno indígena) para mostrar su decidido interés en la inclusión comunitaria de los excombatientes.

En este punto es importante mencionar que se respetó la autonomía de las comunidades, de los excombatientes y de las autoridades en el desarrollo de cada una de las fases, propiciando su libertad de pensamiento y expresión en un marco de respeto de los derechos de las comunidades indígenas.

Al finalizar el proceso de implementación del Modelo, las y los participantes manifestaron que, de manera positiva, el proceso promovió el diálogo y se permitió la interrelación de este con los planes de vida de las comunidades en aras de la protección del territorio, de

---

<sup>27</sup> Como acción principal se resalta la concertación técnica y metodológica de cada una de las fases con las autoridades de los resguardos y los/as delegados, además de la retroalimentación permanente de manera conjunta entre las autoridades, participantes, socios implementadores, la ARN (GT y equipo de comunidades) y la OIM.

sus derechos como pueblos indígenas y de la construcción de paz, siendo estos elementos fundamentales la reintegración y la reconciliación.

### **Enfoque de género**

Se propuso que para lograr la inclusión y materialización del enfoque se acudiera a la estrategia de género de la ARN, la cual tiene por objetivo avanzar en la promoción, garantía y restitución de derechos de las personas en proceso de reintegración desde los enfoques de género, derechos de las mujeres, nuevas masculinidades y orientaciones de género e identidades de género no heteronormativas.

De este modo, en el marco de la implementación del MRC se buscó que la incorporación de estos enfoques (género, derechos de las mujeres, nuevas masculinidades y orientaciones e identidades de género) a partir de:

- ✓ *La formulación de respuestas a lo largo de cada fase a las necesidades e intereses particulares y diferenciales de hombres y mujeres de acuerdo con sus diversidades.*

La participación de las mujeres en los diferentes espacios generados fue alta. De este factor y de la potencialización de los liderazgos femeninos dependió el fortalecimiento que se dio en cuanto a cohesión social y construcción de confianza.

Ahora, frente a respuestas para cada una de las fases, es importante comentar que en la fase de formación ciudadana se establecieron acciones para promover mayor participación, tales como horarios flexibles, el desarrollo de actividades con los/as hijos para que las madres pudieran asistir y la socialización de experiencias de liderazgos dentro de las comunidades.

- ✓ *La generación de capacidades comunitarias para la garantía de derechos de las mujeres en el marco de los procesos de reconciliación, convivencia, participación y reintegración.*

En el marco de la fase de diagnóstico participativo se identificaron afectaciones y limitaciones en el ejercicio de derechos de niñas, adolescentes y mujeres, en la mayoría de las zonas. En el caso de La Paz se realizó un 'Diagnóstico Rural Participativo' con especial énfasis en género, a partir del cual se identificó que la economía de la mujer en la zona es casi nula, debido a los oficios vinculados al hogar, al cuidado de NNJA y a la pequeña venta y distribución de productos.

- ✓ *La transferencia de elementos a los socios implementadores para que la realización de su trabajo se realice desde los enfoques propuestos.*

Se compartieron documentos y se realizaron jornadas técnicas dirigidas por el área de enfoque diferencial. Igualmente se asistió técnicamente a los socios en la elaboración de las estrategias de enfoque diferencial. Se resalta el trabajo conjunto con ACH, Funderis, Qualitas y el Cinep para la incorporación y materialización efectiva de este enfoque.

### **Ciclo vital**

Por medio de la implementación de acciones efectivas que respondieran a sus necesidades reales, se realizó énfasis en niñez, adolescencia, juventud y vejez. En particular, frente los tres primeros, el eje clave en el abordaje de esta población fue la prevención desde el reconocimiento y comprensión del impacto del conflicto. Este abordaje implicó trazar rutas de atención precisas y renovar las dinámicas institucionales. Como parte de esto, se realizó la transferencia a dos GT (Antioquia -Chocó y Nariño) y a funcionarios del nivel central de la ARN del producto de conocimiento de la OIM "Mapas de Vulnerabilidad Riesgos y Oportunidades" (MVRO), que consiste en una herramienta para la identificación de los factores que inciden en la vinculación de los niños, niñas y jóvenes a grupos armados ilegales y los factores protectores en sus contextos más cercanos.

Ahora, en términos de capacidades comunitarias se identificaron acciones precisas para la protección de los derechos de NNAJ durante las fases de formación y de proyecto

comunitario como es el caso de Cali, Briceño, Bucaramanga y Granada.

En el contexto de las personas mayores, la OIM considera que la población “debe ser atendida de manera diferenciada, pero también que esta atención no se refiere a acciones aisladas, sino que deben ser pensadas desde la perspectiva que tienen las personas mayores y respondiendo (...) al contexto donde se van a desenvolver y a su sostenibilidad en el tiempo. Es decir, el enfoque se construye desde, con y para las personas mayores”<sup>28</sup>. Conforme a lo anterior, se resalta el proceso desarrollado en Bucaramanga donde las actividades partieron de una visión prospectiva de la inclusión y participación de las personas mayores y la identificación de mecanismos específicos dentro del proyecto comunitario.

---

<sup>28</sup> Documento interno de OIM: Enfoque diferencial etario. Programa DDR. 2015. Un ejemplo de esto, es la inclusión de mecanismos de articulación entre la ruta de reparación – reintegración – desvinculación para niños(as) y adolescentes que pertenecen a grupos étnicos, conforme a las normas existentes.

## 4. Hallazgos sobre las Iniciativas Territoriales Comunitarias - ITC

### 4.1. Iniciativas de reintegración comunitaria y reconciliación territoriales

#### 4.1.1. Construcción y fortalecimiento de lazos de confianza, procesos de convivencia y reconciliación entre la comunidad

Aproximadamente un setenta y tres por ciento (73%) de la formulación de los procesos de intervención para el fortalecimiento de las iniciativas territoriales comunitarias fueron implementadas con el objetivo de impulsar procesos de confianza, convivencia, reconciliación y cohesión social en las comunidades. Estas iniciativas comunitarias que buscaban la cooperación y colaboración entre los miembros de la comunidad respondieron a la subcategoría de *capital comunitario*.

Por su parte, las iniciativas comunitarias de convivencia obedecieron al fortalecimiento de la confianza y la solidaridad desde la vida cotidiana en comunidad mientras se promovían relaciones sociales que fueran más allá de la coexistencia. Se realizaron siete iniciativas con enfoque de convivencia, es decir, el 18% del total de iniciativas comunitarias de reintegración comunitaria y reconciliación. Estas se desarrollaron en los departamentos de Antioquia, Atlántico, Magdalena, Cauca, Sucre y Santander. En este último se llevó a cabo la iniciativa “Semilleros de Paz”, en donde ochenta (80) NNAJ fueron capacitados lúdicamente en derechos humanos, reconciliación y construcción de paz.

No obstante, del total de estas iniciativas encuestadas, incluyendo aquellas que tenían como objetivo el fortalecimiento de entornos protectores para NNAJ y la promoción de procesos formativos ciudadanos, aproximadamente el ochenta por ciento (80%) implementaron actividades para la promoción de la confianza cohesión social, convivencia y reconciliación entre los miembros de la comunidad.

Las iniciativas de espacios de participación fueron iniciativas que generaron la relación entre bienestar, participación y compromiso. A mayor bienestar, mayor participación. A mayor participación, mayor compromiso con la comunidad. Este tipo de estrategias buscaron facilitar la identificación de necesidades al interior del grupo social. Por otro lado, sobre la *categoría de nuevas ciudadanías* se identificaron iniciativas que buscaban el ejercicio activo y responsable de la ciudadanía al interior de sus comunidades, generando ambientes de inclusión y participación que permitieran desenmarcar la participación únicamente en términos electorales y consolidarlo como un ejercicio de transformación de realidades políticas, sociales y comunitarias.

*“Las casas construidas por excombatientes e intervenidas artísticamente por víctimas se consideran elementos simbólicos de reconciliación, cohesión social, reconstrucción del tejido social y generación de confianza entre las dos poblaciones”.*

Adicionalmente, se evidenció que en más de la mitad de estas iniciativas (64%), se presentaron transformaciones en las relaciones sociales entre los participantes en términos de ampliación de la confianza y de la cohesión social. Igualmente, los datos obtenidos de la encuesta mostraron cambios significativos en la comunidad en estos dos últimos aspectos mencionados, con un aumento positivo en un setenta por ciento (70%), aproximadamente.

Los espacios de encuentro generados durante la ejecución de las iniciativas territoriales comunitarias permitieron, en la mayoría de los procesos fortalecidos, un conocimiento de las comunidades sobre los diferentes procesos que se pueden emprender para mejorar las condiciones sociales de vida. Igualmente, generaron un relacionamiento más continuo entre los diferentes miembros de la comunidad en el que tuvieron que llegar a acuerdos conjuntos para definir sus necesidades y determinar los proyectos a ejecutar, forjando de esta manera lazos de confianza y de articulación.

También se hizo evidente que las acciones artísticas, culturales y deportivas realizadas permitieron que los participantes de estas iniciativas (comunidad en general,



excombatientes y víctimas del conflicto) se encontraran en un espacio de igualdad, en el que pudieron expresar sus percepciones sobre su presente actual y delinear el camino que desean seguir a nivel personal y colectivo. El espacio permitió conocer a los demás con un nivel mayor de profundidad generando lazos de confianza que fortalecieron la cohesión y la convivencia dentro de las comunidades en un camino hacia la reconciliación y construcción de paz.

#### 4.1.2. Nuevos liderazgos, participación y ciudadanía

A pesar de que una herramienta importante dentro de los procesos de reintegración y reconciliación, y por ende construcción de paz, es el fortalecimiento de liderazgos y la promoción de la participación de los miembros de las comunidades en la vida pública de sus espacios territoriales en diferentes áreas, ejerciendo de forma adecuada su ciudadanía, las iniciativas fortalecidas que promovieron estos procesos fueron pocas. Del total de las iniciativas encuestadas, tan solo el treinta y dos por ciento (32%) concentraron sus acciones y esfuerzos en estos procesos.

Dos (2) iniciativas fueron desarrolladas con enfoque de *capital comunitario* y otras dos (2) con enfoque de *espacios de participación*. Ejemplo del primero fue la desarrollada en el departamento del Huila denominada “Memoria a color”, en donde se buscó la reconciliación interpersonal, comunitaria y política para la reconstrucción del tejido social por medio del arte. Las iniciativas de *espacios de participación* beneficiaron a 103 habitantes de Antioquia y Bolívar, sesenta (60) de ellos miembros de comunidades étnicas.

De este grupo, cabe destacar también las iniciativas de “*Diálogos étnicos por la paz y la reconciliación*” de la Guajira, *la intervención comunitaria en el municipio* de Turbo (Antioquia), y el “*Fortalecimiento de la mesa de asuntos de la mujer del Municipio de Santa Fe de Antioquia*” en Antioquia, en las cuales se fortalecieron las capacidades de liderazgo y participación de mujeres y comunidades étnicas, incorporando el enfoque diferencial en la

implementación de las iniciativas. Igualmente se resalta el diseño e implementación de la *Escuela Itinerante de Sensibilización y Formación en Reintegración, Reconciliación y Gestión Comunitaria de Buenas Prácticas para la Paz*, por medio de la cual se formaron líderes de los municipios de Buga, Cali, Palmira y Tuluá, en temas de reconciliación, reintegración, conflicto, postconflicto y construcción de paz, promoviendo su papel como multiplicadores en sus comunidades.

No obstante, se evidencia un número inferior de ITC que promueven que se fortalezcan nuevos liderazgos en las comunidades y promuevan la participación social y civil de diferentes grupos poblacionales. Las mayorías de las iniciativas se concentraron en el fomento de espacios de encuentro comunitarios y fortalecimiento de entornos protectores, que en una primera fase de intervención son acciones importantes que promueven el desarrollo de liderazgos y nuevas ciudadanía en la comunidad. Sin embargo, el fomento procesos de formación a líderes y lideresas permite dar sostenibilidad y multiplicar los procesos que se han venido gestando en las iniciativas territoriales implementadas.

#### **4.2. Promoción de entornos protectores para NNAJ. Estrategia Mambrú.**

*“La información adquirida durante la escuela itinerante, ha sido importante para fortalecer mis conocimientos y poder llevar una idea más amplia del proceso de paz, el conflicto interno armado en Colombia, y de las buenas prácticas del postconflicto a mi comunidad.”*

Como se mencionó anteriormente, del total de las iniciativas que se apoyaron, veintidós (22) estuvieron relacionadas directamente con la implementación de la

estrategia de prevención al reclutamiento, uso y utilización de NNAJ “Mambrú no va a la guerra... este es otro cuento”. Estas se concentraron en los departamentos de Nariño, Caldas, Quindío, Antioquia, Cauca, Caquetá, Córdoba, Cundinamarca, Huila y Meta.

El noventa y cinco por ciento (95%) de las personas encuestadas que hicieron parte de las iniciativas mencionaron los importantes logros obtenidos en sus comunidades con la implementación de esta estrategia, lo que fortaleció los entornos protectores de niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) y las transformaciones sociales que se lograron, entre las que se resaltan:

- Aumento de confianza por parte de los NNAJ en sí mismos y en sus habilidades, lo cual ha generado cambios en su actitud frente a la vida, la familia y la comunidad, permitiéndoles la formulación de proyectos de vida que los ha empoderado frente a los riesgos que están expuestos día a día.
- Generación de una mayor conciencia por parte de los adultos, instituciones y otros actores comunitarios, como docentes, sobre la responsabilidad que poseen para la promoción de entornos seguros y espacios de protección para sus NNAJ. Esto incluye que las comunidades se apropien de los espacios públicos comunes –por ejemplo parques, bibliotecas y casas comunitarias– como espacios seguros y que promueven el uso adecuado del tiempo libre.
- Mayor comprensión por parte de las comunidades, las familias y las instituciones sobre los conceptos de reclutamiento, uso y utilización de los NNAJ por parte de diferentes grupos armados ilegales, incluyendo las pandillas a nivel urbano.

Las iniciativas desarrolladas en el marco de la estrategia de prevención al reclutamiento y utilización de NNAJ “Mambrú no va a la guerra, este es otro cuento” beneficiaron a 860 NNAJ, de los cuales 471 son hombres y 389 son mujeres, con una proporción de 54% - 45%. Dentro de los beneficiados se encuentran 53 NNAJ miembros de la comunidad indígena nasa en Jambaló (Cauca), quienes trabajaron en conjunto con niños y niñas de la región para fortalecer lazos y formarlos en resolución pacífica de conflictos. La iniciativa con mayor número de beneficiados fue El Tambo, en Cauca con 150 NNAJ beneficiados, mientras que la de menor número fue la iniciativa realizada en Envigado, con un total de 28 NNAJ.

Finalmente se logró fortalecer entornos protectores de NNAJ en el marco de la implementación de las 22 ITC desde esta perspectiva. Así mismo, se logró fortalecer capacidades de adultos sobre protección e derechos de NNAJ en estos territorios focalizados, así como realizar mapas de riesgo y vulnerabilidad, teniendo en cuenta que la meta y efecto este tipo de iniciativas es lograr procesos de prevención temprana en el marco de las garantías de no repetición, mandato de la ARN, apoyado por la OIM desde la gerencia de reintegración y prevención de reclutamiento.

### **4.3. Enfoque diferencial**

Dentro de la política nacional de reintegración el enfoque diferencial y su inclusión se ha convertido en uno de los pilares principales para el diseño e implementación de los procesos comunitarios, con el fin de dar una respuesta adecuada a las específicas características, necesidades y vulnerabilidades de la población a atender, teniendo en cuenta, entre otros, su género, etnia, edad y condición física, en el marco de los principios de equidad e igualdad.

En general, el total de las ITC que se realizaron, contaron, desde el momento de su formulación y durante su ejecución, con estrategias dirigidas a promover la asistencia y participación de los diferentes grupos poblacionales de las comunidades intervenidas en las diferentes actividades relacionadas con los procesos de reintegración comunitaria y de prevención al reclutamiento. Dentro de estos grupos poblacionales se diferenciaron tanto hombres y mujeres, como también comunidades indígenas y afrocolombianas, niños, niñas, adolescentes y jóvenes, adultos mayores, víctimas del conflicto y personas en proceso de reintegración.

Desde una perspectiva de género, es importante señalar que, del total de la población participante, aproximadamente el 49% fueron mujeres, incluyendo niñas, adolescentes y jóvenes. No obstante, teniendo en cuenta que la inclusión del enfoque diferencial de género incorpora elementos no solo en términos de paridad, sino también en acciones que promuevan y garanticen espacios de igualdad, equidad y de empoderamiento, es

importante resaltar que durante algunas iniciativas comunitarias de prevención y de reintegración enfocaron sus actividades en el fortalecimiento de las capacidades de mujeres y niñas, buscando transformar imaginarios sobre el rol de la mujer y el ejercicio del liderazgo desde un enfoque de género que dignifiquen la vida de la mujer y los entornos en los que se desenvuelven.

Como ejemplo de estos procesos mencionados, se encuentra la iniciativa de “Fortalecimiento a la Mesa de Asuntos de La Mujer” llevada a cabo en el municipio de Santafé de Antioquia, en la cual se fortalecieron las capacidades de liderazgo y de ciudadanía de las mujeres participantes para promover su participación activa en la vida social y política de su municipio y convirtiéndolas en agentes multiplicadores en sus comunidades. Un logro importante a destacar es la transformación de la Mesa de Asuntos de las Mujeres a la Red de Mujeres de Santa Fe de Antioquia y su articulación con la Secretaria de las Mujeres de la Gobernación de Antioquia y con el ente territorial municipal.

Adicionalmente, otras iniciativas como “Semilleros Nueva Esperanza” de Soledad, (Atlántico) y “Entornos protectores Ituango, transformación social desde la prevención de la violencia enfocado a NNAJ” en Ituango (Antioquia) trabajaron con NNAJ en espacios artísticos y deportivos, resignificando el rol de las niñas y sus fortalezas en diferentes campos predominantemente monopolizados por el género masculino como es el fútbol o el ultimate, promoviendo de esta forma, la creación de relaciones de género aún más equilibradas en las etapas de desarrollo de la población.

En cuanto al enfoque diferencial étnico, es importante mencionar que, del total de iniciativas territoriales comunitarias, ocho iniciativas (8), el 12%, estuvieron dirigidas específicamente a trabajar con comunidades indígenas y afrocolombianas en los departamentos de Antioquia, Cauca, Guajira y Nariño. En las “Estrategias de Mambrú no va a la guerra, este es otro cuento” fortalecidas en los municipios de Barbacoas y Tumaco (Nariño) y Jambaló (Cauca) se ejecutaron procesos y actividades de acuerdo con sus tradiciones, costumbres y gustos, promoviendo de esta forma un mayor arraigo por parte de los NNAJ a sus comunidades y a su riqueza cultural, construyendo y fortalecieron lazos de confianza a sus entornos comunitarios.

Por otro lado, y bajo la misma línea de la incorporación del enfoque diferencial étnico en los procesos comunitarios en el municipio de Frontino (Antioquia), se apoyó el fortalecimiento de las capacidades de las comunidades indígenas del resguardo indígena de Nusidó, ubicadas en las veredas de Alto de Musinga y Curadiante, logrando así influir en la transformación de sus territorios con base en sus necesidades y expectativas.

*“A través de la identificación de las características culturales propias de esta comunidad indígena se logró establecer una estrategia que recogiera capacidades endógenas del territorio y así fortalecer un ejercicio corresponsable sobre la importancia del rol de las nuevas generaciones en la conservación del legado tradicional, lo que permitió fortalecer la protección y prevención desde los rasgos propios de su etnia” .*

Finalmente, en lo referente al enfoque de ciclo de vida, en las iniciativas implementadas que promocionaban entornos protectores para NNAJ, las estrategias diseñadas propiciaron no solo la participación efectiva de este grupo poblacional mediante el desarrollo de actividades lúdicas recreativas y culturales que fomentaran su interés, si no también resaltaron la voz de los NNAJ como actores constructores de su propio desarrollo y responsables también de su protección.



## 5. Hallazgos de los lineamientos de prevención con enfoque indígena

El objetivo del proyecto fue formular orientaciones orientadas a la prevención del reclutamiento con enfoque diferencial indígena para la construcción de una ruta de prevención de reclutamiento de niños, niñas, adolescentes y jóvenes indígenas. En este sentido, se realizó: i) la socialización del trabajo de las instituciones sobre prevención de reclutamiento a los jóvenes del consejo de mujer, familia y generación de la ONIC, las rutas de prevención de reclutamiento existentes; ii) se generó un espacio autónomo para la identificación de dinámicas propias de reclutamiento y creación de variables, acciones desde la cosmovisión, el derecho propio, el territorio, el plan de vida y el pensamiento de los jóvenes indígenas a nivel nacional sobre la estrategia de prevención de reclutamiento en niños, niñas, adolescentes y jóvenes indígenas; y iii) se fortaleció a los jóvenes indígenas de las cinco macro regionales (Norte, Orinoquía, Centro, Occidente y Amazonía) de la ONIC en temas de prevención de reclutamiento con la participación de los mayores y autoridades.

Para la evaluación de este proyecto se analizó la metodología y la adecuación del diseño técnico, la articulación interinstitucional y la sostenibilidad de procesos en territorio. Los hallazgos principales son:

- 1) La metodología utilizada para las macros regionales, diseñada por el equipo técnico de la Consejería de Mujer, Familia y Generación, se adaptó de acuerdo con las características y contextos de cada territorio, garantizando el diálogo intergeneracional, la participación de las mujeres, y la apropiación de la temática por parte de los jóvenes y las autoridades.
- 2) La buena y oportuna comunicación y la realización de los comités técnicos facilitaron la articulación interinstitucional, mientras que el retraso en los temas financieros por parte de la OIM afectó la implementación del proyecto.
- 3) La apropiación de los lineamientos por las organizaciones indígenas y la aplicación de los lineamientos a la política de la ARN son claves para la sostenibilidad de procesos de prevención de este tipo a largo plazo.



- 4) La necesidad de consolidar marcos de trabajo en prevención que orienten las especificidades para cada pueblo indígena desde la propia perspectiva de sus jóvenes.

## **5.1. Diseño técnico**

### **Primer encuentro del Consejo Nacional de Jóvenes Indígenas – Silvania, Cundinamarca**

El primer encuentro del Consejo Nacional de Jóvenes Indígenas tuvo como objetivo la socialización de las rutas de prevención de reclutamiento existentes por las instituciones. En este escenario autónomo de los jóvenes representantes de cada macro de la ONIC, la ARN y la OIM fueron invitadas para socializar rutas institucionales de prevención de reclutamiento y realizar una introducción a la temática a partir de la situación de la niñez y juventud indígena en el contexto de reclutamiento en Colombia.

Las actividades realizadas por parte de la OIM y la retroalimentación hecha por los jóvenes y mayores de este encuentro permitieron evidenciar la necesidad de que, por un lado los jóvenes representantes de cada macro se articularan para que este proyecto fuera exitoso y, por otro lado, que se pudiera contar con más datos e indicadores sobre el reclutamiento de NNA indígenas y lineamientos de prevención con enfoque étnico.

### **Metodología de los Macros**

Durante el desarrollo de los encuentros y tras la activa participación de los participantes y el contexto de cada territorio, la metodología se adaptó de tal manera que se lograra un efectivo diálogo con los mayores y las mayores, las autoridades indígenas y las autoridades espirituales. Las encuestas<sup>29</sup> de preguntas cerradas y abiertas, y el diseño y adaptación de

---

<sup>29</sup> Las encuestas se aplicaron a los jóvenes que participaron en las macro: Orinoquía, Occidente, Centro y Amazonía.

cada encuentro permitieron conocer la percepción de los participantes en diferentes aspectos, como se muestra a continuación.

Se evidenció que los jóvenes consideran el reclutamiento por parte del Ejército como uno de los más amenazantes para sus pueblos indígenas y es necesario tomar acciones de prevención. El Ejército recluta activamente y en ocasiones con ofertas que hacen que los jóvenes se sientan atraídos con prestar servicio militar. En este sentido, se reconoce la necesidad de fortalecer las comunidades indígenas en cuanto al conocimiento de sus derechos y a la exigencia de su respeto por parte de las instituciones públicas del Estado colombiano. No obstante, simultáneamente se observa que la falta de oportunidades en los territorios es una de las causas por la que los jóvenes ven una oportunidad de vida en las Fuerzas Armadas al recibir salario y subsidio de alojamiento. Igualmente, los jóvenes constatan que pertenecer a algún grupo armado legal o ilegal es un riesgo y facilita la pérdida de la identidad cultural.

Dayana Domicó, coordinadora del proyecto expresó que “este espacio ha sido importante porque ha permitido conversar con los y las jóvenes y conocer desde su propia experiencia cómo viven ellos el reclutamiento, los riesgos y sus propuestas para la prevención. Fue muy valioso que ellos mismos dijieran en sus propias voces qué significa eso de prevención y de reclutamiento. Por ejemplo, en la zona Orinoquía destacan que no solamente son grupos armados ilegales los que los reclutan, sino que ellos sienten que la fuerza pública no debería buscar que los jóvenes indígenas formen parte del Ejército, poniendo sobre la mesa que para ellos no es solamente el reclutamiento forzado el que los afecta sino también el que se da legalmente por la Policía y el Ejército.”

A partir del primer encuentro regional, la Macro Norte, considerada como la más espiritual, se acordó realizar la consulta espiritual antes de cada encuentro, además de identificar la importancia de que las autoridades espirituales y las organizaciones participantes aprueben los lineamientos antes de cualquier publicación.

Los encuentros permitieron que los jóvenes fortalecieran sus conocimientos y capacidades, haciendo un reconocimiento sobre los diferentes métodos de reclutamiento, identificando rutas de prevención y protección en sus comunidades, y destacando el aporte de las autoridades mayores y de jóvenes, niños, niñas, asumiendo la responsabilidad de sensibilizar y realizar réplica sobre lo aprendido con los demás jóvenes en sus territorios.

Igualmente, desde lo que los mayores y mayores compartieron sobre las rutas propias de prevención y sus debilidades, este proceso dejó clara la necesidad del fortalecimiento del Consejo de Jóvenes, resaltando la importancia de crear estrategias de gestión dentro de las organizaciones finales, pues se constató cómo una de las necesidades fundamentales es definir principios, funciones y lineamientos de trabajo. Entendiendo que la juventud indígena debe formarse integralmente de la mano de las/os mayores, se piensa que uno de los principios fundamentales del Consejo de Jóvenes es el de ser una escuela de formación donde se convoque a la unidad y donde cada representación desde su macro regional encuentre pautas de liderazgo para apoyar a los jóvenes de cada territorio, desde los principios de: unidad, territorio, autonomía y cultura.

Así, a partir de las visiones propias de los pueblos: consulta previa, jurisdicción especial indígena, cosmovisión indígena, ley de origen, equilibrio, armonía, territorio, autonomía, cultura, unidad, cabildo indígena, cosmovisión, consulta previa y guardia indígena, se resalta la importancia de que para poder fortalecer o crear las rutas propias de prevención es fundamental que la juventud genere liderazgos en cada macro regional y organizaciones filiales; que se creen tejidos organizativos de jóvenes desde lo espiritual, lo académico, lo social, lo político y lo cultural; que se articulen las acciones del Consejo de Jóvenes con los planes de vida de los territorios; que se mantenga un canal de comunicación que permita coordinar acciones, recoger propuestas y hacer seguimiento a los procesos; que se mantenga la veeduría por parte del Consejo; que se desarrollen acciones de incidencia en cada región y se orienten a los demás pueblos para fortalecer sus procesos organizativos e

implementar estrategias pedagógicas; y que se facilite el acompañamiento de las autoridades que respalden y direccionen el proceso territorial y la organización nacional.

En la **Macro regional norte**, los resultados de los encuentros permitieron identificar la necesidad de escucharse entre los pueblos y territorios para trabajar conjuntamente, de fomentar diálogos orientados desde lo espiritual y con la fuerza de los mayores y mayores donde la juventud pueda sostener los bastones de mando de cada una de las organizaciones. Los jóvenes de pueblos wayuu, mokana, ette ennaka, yukpa, senu, kankuamo, wiwa y embera katio unieron la palabra conjunta con jóvenes representantes de cabildos universitarios, el Consejo de Mayores de la Consejería de Mujer Familia y Generación, donde la juventud enlazó pensamientos desde lo académico, lo tradicional, y ante todo con los mayores espirituales. En este territorio la participación de las mujeres fue fundamental, quienes participaron activamente con grandes aportes y dando a conocer las problemáticas que tienen internamente.

En la Macro regional Orinoquía, fueron claros los retos que dejan las rutas o acciones propias de prevención, pues la problemática del conflicto cada día es más latente en el territorio sikuani, donde incluso días anteriores al encuentro se presenciaron enfrentamientos entre grupos armados, ocasionando temores, disturbios y amenazas. Igualmente, en este territorio se evidenció la amenaza de reclutamiento por parte del Ejército Nacional, donde la juventud afirma cómo en la Orinoquía Colombiana es este actor quien recluta de manera permanente a los jóvenes indígenas.

Por su parte, en la **Macro regional Centro-Amazonía**, la necesidad de los líderes de conocer el proceso de sus pueblos para brindar mejores diálogos y comprender las luchas que han dado los mayores y los ancestros por sus territorios, son aspectos que incentivan a la juventud a continuar participando del Consejo de Jóvenes. Se constató así la importancia de que la juventud se vea reflejada en el proceso desde lo espiritual y lo organizativo. Ambos territorios cuentan con procesos importantes de pervivencia y lucha territorial en la

comunidad, por lo que los jóvenes manifestaron sus intereses y planteamientos para continuar fortaleciendo el movimiento juvenil indígena desde el consejo nacional y coordinaciones locales.

Y en la **Macro regional Occidente**, donde se concentra la mayor parte de la población del pueblo embera katio, los jóvenes sintieron la necesidad de fortalecerse para lograr el bienestar de los pueblos, entendiéndose como cuidanderos de las generaciones en el territorio, y a partir de la búsqueda del origen y de la resistencia como pueblos indígenas en territorios caracterizados por el conflicto armado, violencias y afectaciones que ha derivado en exterminio físico, cultural e identitario. Es por ello que se ve la necesidad de retomar y realizar los encuentros desde el pensamiento de Kimi Pernía<sup>30</sup> que analiza los mundos en el cual está cómo ley de origen con el creador Caragabí del pueblo Ëmbëra.

Finalmente, y de acuerdo con las encuestas aplicadas, el trabajo en grupo fue el elemento que facilitó la participación de los jóvenes (ver tabla 7).

*Tabla 7. Aspectos que facilitaron la participación activa de jóvenes*

<b>Aspectos</b>	<b>Participantes que identifican el aspecto</b>
Trabajo en grupo	44
Líderes	14
Tiempo libre	12
Presentaciones	9
Otros participantes	8
Nota: Respuestas a la pregunta: ¿cuáles fueron los aspectos que facilitaron su participación?	

---

<sup>30</sup> Kimy Pernía Domicó (1950, Tierralta - † 2001) fue el líder de los indígenas embera katio del alto Sinú, en la lucha contra la construcción de la represa hidroeléctrica de Urrá I, en el departamento de Córdoba (Colombia).

## Enfoque territorial

Como se mencionó, la metodología del taller se adaptó según las particularidades de los grupos indígenas:

- En el **Norte** se adaptó la metodología a la espiritualidad de su cultura. Se inició con un círculo de palabra, se habló de los temas en la noche con énfasis en la escucha de los mayores, y finalmente se realizó una siembra. Los círculos de palabra o más conocido en la Sierra como consultas espirituales hicieron posible el diálogo intergeneracional y la unión territorial.
- En **Orinoquía**, el conflicto y el riesgo de reclutamiento es más prevalente. Se aplicó la metodología como estaba diseñada y teniendo en cuenta la situación de conflicto y reclutamiento que se vive actualmente en el territorio del pueblo sikuani.
- En **Centro/Amazonía** se encontró que ambas regiones tienen problemáticas muy distintas. Mientras los jóvenes de Tolima están más afectados por el conflicto armado, en Amazonía se presenta mucho más el uso y la utilización de jóvenes por parte de bandas ilegales. Sin embargo, el tiempo fue corto para hacer la metodología como se tenía previsto.
- En el **Occidente**, se decidió realizar las actividades en la noche, facilitando un ambiente tranquilo y mayor participación. El occidente tiene organizaciones políticamente fuertes y sólidas; En Chocó, el reclutamiento es muy fuerte (grupos armados y el Ejército).

Por otro lado, se constató cómo en algunos territorios es más difícil abordar directamente el problema de reclutamiento, sobre todo en público, por lo que se procuró manejar las conversaciones y los círculos de palabra a partir de otras temáticas que afectan a la juventud indígena.

Finalmente, cada encuentro sirvió para conocer que algunas organizaciones como el CRIT, Camawari y la UNIPA ya están desarrollando su propia ruta de prevención diferenciada

tomando en cuenta la diversidad cultural y, en algunos casos, a partir de lo expuesto por la ARN sobre las rutas de prevención. Se reconoce además que el concepto de volver al origen es diferente en cada pueblo, por lo que es necesario contar con lineamientos amplios y flexibles que permitan trabajar el sistema de educativo indígena propio y el sistema de salud propia, a partir de la ley de origen, de manera que cada pueblo pueda crear rutas más específicas.

### **Enfoque de género**

La inclusión del enfoque de género se materializó durante todo el proceso entendiendo las afectaciones diferenciadas del reclutamiento en cada territorio y la comprensión del entorno social de las niñas reclutadas por los actores armados, su vida dentro de los grupos armados y los retos que desde el enfoque diferencial y de género tiene su desvinculación. La metodología utilizada en los encuentros surge a partir de la estrategia para la prevención del reclutamiento y violencia sexual de NNA indígenas, construida por la ONIC tras la socialización de la resolución “Mujeres, Violencias y Acceso a la Justicia” en las organizaciones filiales, que se diseñó para apoyar los procesos de prevención de reclutamiento y otras violencias asociadas, especialmente la violencia sexual. Esta experiencia le permitió a la ONIC contar con los elementos necesarios para incluir el enfoque de género en la temática teniendo en cuenta las particularidades históricas, culturales y territoriales, y poder replicarlo y transmitirlo en los encuentros.

A partir de esta metodología, para los diálogos y círculos de palabra se tuvo presente que la presencia de niñas también es más alta que en otros grupos étnicos, pues en ocasiones para algunas niñas vincularse a un grupo armado puede ser un mecanismo de emancipación de una estructura social rígida, jerárquica y machista, o es también una estrategia de supervivencia y escape a las presiones del conflicto sobre sus comunidades y la manera como evaden el abuso sexual, la discriminación o la violencia y el hambre en sus hogares.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> CNMH. (2012). Como corderos entre lobos. Del uso y reclutamiento de niñas, niños y adolescentes en el marco del conflicto armado y la criminalidad en Colombia. El impacto del conflicto armado en

De esta manera, los encuentros incluyeron de forma transversal el análisis cultural, territorial y de género como una urgencia que exige a los pueblos indígenas acciones orientadas a implementar y activar estrategias de prevención de manera integral, incluyendo la atención y la restitución de derechos. Pese a que en el país existen estrategias de prevención de Violencia Basada en Género (VBG), en el desarrollo metodológico de los encuentros se tuvo en cuenta la necesidad de que las estrategias, lineamientos y rutas con relación a prevención de VBG sean concertadas, apropiadas y aplicables a los territorios, de tal manera que respondan a visiones y prácticas propias, en un marco de derechos y que sean útiles en el momento de ser necesario activarlas.

Con respecto a la participación, la evaluación realizada permitió analizar la participación de las mujeres con respecto a los hombres no solo a partir de la asistencia sino de la percepción de los mismos jóvenes que participaron en cada encuentro. En general, se concluyó que, dado que la convocatoria se realizó a través de las organizaciones indígenas, la participación de mujeres fue limitada como resultado de la estructura y falta de representación de mujeres en posiciones de liderazgo en las organizaciones filiales a la ONIC. Se invitó a uno o dos representantes de la organización, entre ellos, la persona a cargo del área de jóvenes en cada una de las organizaciones. Sin embargo, como la mayoría de los coordinadores son hombres, fue difícil facilitar a las organizaciones la participación de otras mujeres. Solo cuatro de 49 organizaciones socias de la ONIC son manejados por mujeres.

Además, la convocatoria se vio limitada por el presupuesto disponible. Se quería invitar a más de dos personas por organización y estas solicitaron la participación de más jóvenes, incluso en algunos casos se asumieron los gastos internamente para garantizar la participación de más mujeres indígenas.



Tanto los hombres como las mujeres autoevaluaron su contribución en la Macro como 'bastante' o 'mucho' (ver tabla 8). Las encuestas realizadas a los participantes reflejan cómo se tuvo la percepción de que las mujeres contribuyeron en menor proporción que los hombres. La mayor parte de los participantes perciben que las mujeres y los hombres participaron igual, pero el 28% de los hombres consideran la participación de los hombres mayor (ver figura 6). Los facilitadores observaron que la participación de las mujeres era muy alta cuando se trabajó en grupos, sin embargo, eran los hombres quienes presentaban el trabajo en plenaria.

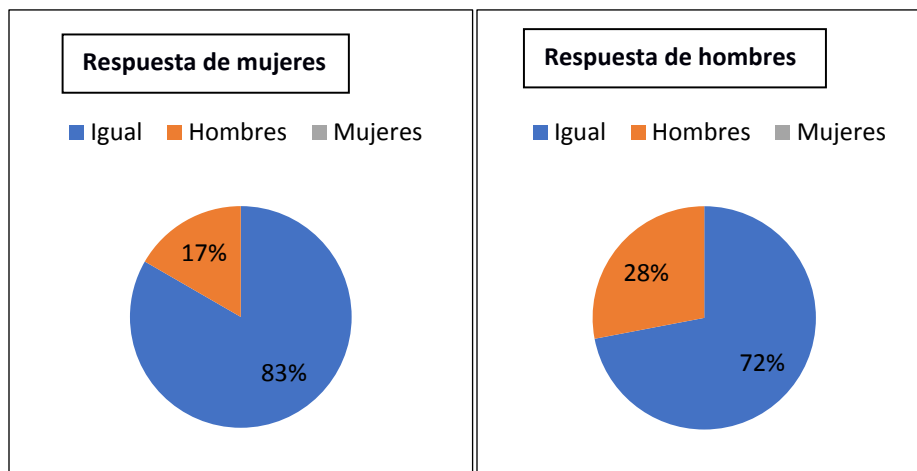
*Tabla 8. Percepción del nivel de contribución individual en el Macro*

<b>Nivel de contribución</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Nada	0%	0%
Un poco	17,7%	7,7%
Algo	29,4%	15,4%
Bastante	41,2%	46,2%
Mucho	11,8%	30,8%

Nota: 54 Respuestas a la pregunta: "¿qué tanto siente que usted contribuyó a las actividades que se desarrollaron durante el encuentro?"

*Figura 6. Contribución percibida de mujeres en comparación con hombres*

Pregunta: ¿cómo fue la contribución de las mujeres en comparación con los hombres?



### Diálogo intergeneracional

Desde la formulación del proyecto la Consejería de Mujer, Familia y Generación manifestó e incluyó la importancia de contar con la participación y el diálogo con los mayores y las autoridades, quienes no solo respaldarían y guiarían este proceso, sino que aportarían sus saberes, rituales y vivencias a los jóvenes, fortaleciendo además la identidad y patrimonio cultural. Los resultados de la evaluación aplicada reflejan que:

De los 45 participantes que reportaron su sexo en la encuesta, 18 eran mujeres, 27 hombres. La edad promedio de los hombres fue 27 años y de las mujeres 21 años (41 participantes reportados). Esto se explica porque a los mayores y autoridades espirituales no se les solicitó llenar la encuesta o no fue respondida en su totalidad.

Se identificaron especialmente dos resultados positivos:

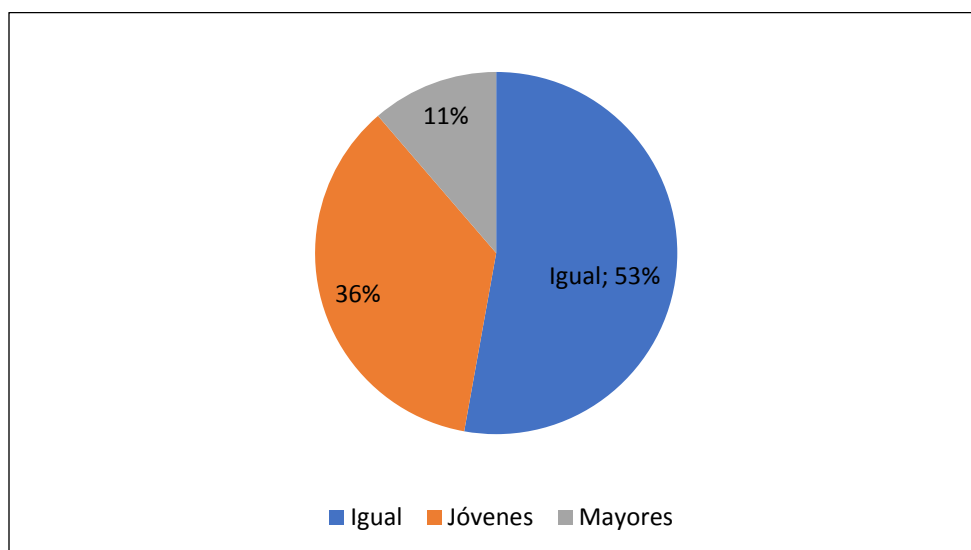
- Normalmente las personas mayores tienen la palabra, pero estos encuentros se caracterizaron más por el diálogo e intercambio de saberes, permitiendo a los jóvenes tomar la voz y la palabra. Esto fue fundamental y de gran motivación para los jóvenes, quienes tomaron con interés y gratitud las enseñanzas de sus mayores, pero con la satisfacción de que para una problemática que afecta

directamente a la juventud, son ellos mismos quienes están escribiendo y planteando las soluciones para la prevención.

- Se observó que la mitad de las/los participantes consideró que la contribución de los mayores fue igual a la de los jóvenes y el 36% consideró la contribución de los jóvenes mayor (ver figura 7).

*Figura 7. Contribución percibida de jóvenes en comparación con mayores*

*Pregunta: ¿cómo fue la contribución de los/las jóvenes en comparación con los/las mayores/as?*



## 5.2. Articulación interinstitucional

Tanto la ONIC como la ARN y la OIM consideran que la articulación institucional fue excelente. Durante todo el proceso cada una tuvo su rol claro y la ONIC resaltó el acompañamiento técnico constante por parte de la ARN y la OIM.

## **Factores que facilitaron la articulación interinstitucional**

Los comités técnicos que se realizaron cada mes y la comunicación constante por los distintos canales de comunicación entre las organizaciones facilitaron dicha articulación, destacándose el interés, así como la inmediata y oportuna respuesta de las partes del comité técnico. Estos encuentros permitieron socializar de manera constante y oportuna los avances o inconvenientes presentados en relación a los encuentros, a lo operativo y lo logístico. También fue útil el hecho de haber acordado comités técnicos solo para hacer evaluación y retroalimentación posterior a cada encuentro regional con el fin de identificar recomendaciones para el siguiente. Además, la estrategia de comunicación logró tener impacto en los medios de las organizaciones, contando con notas de prensa posteriores a la mayoría de los encuentros.

Por otro lado, fue muy positivo que en el primer encuentro del Consejo de Jóvenes la ARN y la OIM tuviesen claro su rol, realizando una participación basada en experiencias de prevención de reclutamiento, y sobre todo respetando los espacios autónomos. Finalmente, acordar que se haría una evaluación sobre la metodología desde antes de iniciar los encuentros regionales permitió contar con elementos y percepciones de todos y todas para realizarla.

## **Factores que impidieron la articulación interinstitucional y el impacto**

Un aspecto que afectó por completo el impacto y la articulación fueron los tiempos para la revisión del informe financiero por parte de la OIM, lo que repercutió en los tiempos de desembolso de recursos y en la planeación de las macros, en el cumplimiento del cronograma inicial propuesto, y en la capacidad para realizar la convocatoria con mayor tiempo de antelación.

En este sentido, el hecho de cambiar el cronograma afectaba la credibilidad de las organizaciones filiales sobre la Consejería, y se convertía en un tema inmanejable por parte de la ONIC. Por otro lado, las demoras en los desembolsos repercutieron en el equipo técnico del proyecto, quienes no contaban con las demoras y dificultades operativas que se presentaban y en algún momento el equipo se fue reduciendo.

### **Oportunidades para la articulación interinstitucional**

Durante las macros se identificó la importancia de involucrar a otras instituciones a este tipo de procesos y apuestas tanto para fortalecer a las organizaciones y a la juventud indígena como para la construcción de política pública como los Ministerios de Cultura, Educación, Justicia y Defensa.

### **5.3. Sostenibilidad**

#### **Apropiación por parte de los participantes y las comunidades indígenas**

Quizás uno de los aspectos más positivos y que garantizan la sostenibilidad del proyecto es la apropiación de la juventud indígena sobre los lineamientos y sobre la prevención del reclutamiento:

- 47 de 57 participantes indicaron que creen que es “muy importante” que los jóvenes estén involucrados en la creación de los lineamientos.
- Fue fundamental involucrar a las autoridades espirituales e indígenas en la revisión y aprobación del documento final de orientaciones para la prevención del reclutamiento forzado con enfoque étnico. Esta actividad se realizó en el resguardo Achintukua perteneciente a la macro regional norte, con el pueblo wiwa, lugar donde se iniciaron los encuentros regionales. Durante este encuentro se presentó el documento a las autoridades del resguardo y se realizó el ritual con los actores y organizaciones involucrados (ONIC, ARN y OIM) en el desarrollo del proyecto.

También se aprovechó el espacio para socializar algunos de los resultados con los y las jóvenes del resguardo, quienes retroalimentaron el encuentro propiciando un diálogo con las instituciones y ratificando su interés en continuar con estos procesos desde sus liderazgos.

- En general, la opinión de los jóvenes se orientó a resaltar y solicitar que se faciliten más espacios de participación y liderazgo de los jóvenes. En este sentido, que se permita una mayor participación, la creación de una red juvenil indígena en el país, el intercambio cultural y de experiencias, el fortalecimiento de principios y valores propios, la consolidación de comunicados conjuntos, la formación de nuevos líderes, la reflexión y la construcción de propuestas, así como alternativas de solución a las problemáticas, comunicación, acuerdos y líneas de acción diferenciada en sus territorios.

*Tabla 9. Percepción del riesgo de reclutamiento en la comunidad*

Nada	2,8%
Un poco	44,4%
Algo	7,4%
Bastante	16,7%
Mucho	3,7%
Nota: 54 Respuestas a la pregunta “¿qué tanto es el reclutamiento de jóvenes por grupos armados un problema en su comunidad?”	

*Tabla 10. Riesgos en las comunidades de los participantes*

<b>Riesgos</b>	<b>Participantes que identifican el riesgo presente en su comunidad</b>
Inseguridad	22
Reclutamiento	20
Sustancias ilegales	19
Delincuencia	16
Deserción escolar	16
Violencia sexual	13
Conflicto entre miembros de la comunidad	9

Narcotráfico	9
Otro	3
Nota: Respuestas a la pregunta ¿cuál es el impacto de los grupos armados en la comunidad?	

### **Aplicación de los lineamientos dentro de la ARN**

Además de la apropiación y fortalecimiento de la participación de los jóvenes, será estratégico y fundamental que las recomendaciones del documento se vean reflejadas en política pública, para lo cual la ARN y la ONIC realizarán en conjunto un documento de orientaciones para instituciones públicas nacionales que tienen que ver con el tema. Los resultados de la evaluación reflejan las expectativas de los/as jóvenes sobre estos lineamientos, pues esperan crear una ruta metodológica que se vea reflejada en política pública para todos los jóvenes indígenas, con los lineamientos construidos por las comunidades, especialmente por los jóvenes, y que brinde garantías de seguridad.

## 6. Recomendaciones

### **Sobre la administración**

- Aclarar desde la fase de planeación de las intervenciones los lineamientos, procedimientos administrativos y tiempos de ejecución de la OIM, tanto a nivel central como territorial, y acordar un plan de acción conjunto que identifique las responsabilidades de cada parte. Lo anterior, con el fin de dar respuesta acertada a los requerimientos se solicitan que desde las comunidades e impactar positivamente los procesos que se lleven a cabo.
- Para optimizar el monitoreo financiero del convenio, se sugiere realizar de forma conjunta entre la OIM y la ARN un seguimiento periódico (no mayor a un mes) que permita tomar decisiones acertadas sobre la distribución de los recursos para las diferentes intervenciones comunitarias presupuestadas, y sobre las alertas tempranas que se puedan identificar.
- Se recomienda a la OIM revisar y estudiar la flexibilización de sus políticas en contratación y pagos a proveedores, en los casos donde estos pertenecen a la comunidad o son proveedores locales que manejan mínimas cuantías. La flexibilización y la adecuación de los procedimientos administrativos fortalecen las dinámicas económicas locales impactando positivamente los procesos comunitarios y de otro lado se pueden mejorar los tiempos de ejecución de las iniciativas.

### **Sobre la articulación interinstitucional**

- En la mayoría de las zonas, el Modelo debe continuar fortaleciendo la cohesión entre la comunidad e instituciones, como elemento que integre el plan de sostenibilidad del MRC. Dicho relacionamiento con la institucionalidad dentro de un marco de un plan de sostenibilidad debe ser abordado y liderado por la ARN dentro de los territorios, el cual



debe incluir seguimiento y posibles productos comunitarios que puedan derivarse en los Planes Operativos Anuales – POA.

- Dentro del análisis de sostenibilidad, para el desarrollo del Modelo y la continuidad de las estrategias y logros alcanzados, es fundamental contar con una articulación a largo plazo de los Grupos Territoriales. De igual forma, se propone implementar dentro de la estructura del MRC un ejercicio de corresponsabilidad con la comunidad para que se convierta en una herramienta que apoye procesos como acciones de servicio social, planes de trabajo o elementos de iniciativas locales que ejecute el Grupo Territorial.
- Para la sostenibilidad y desarrollo de los procesos comunitarios, es fundamental que se consoliden acciones de articulación institucional con las diferentes entidades que hacen presencia en el territorio, en especial en clave de corresponsabilidad y construcción de paz territorial. Esto puede ser posible a través de una estrategia específica que coordine el área de corresponsabilidad de la ARN de manera conjunta con el coordinador (a) y asesor(a) de corresponsabilidad de cada Grupo Territorial.
- Se requieren herramientas metodológicas que puedan medir el posicionamiento de las articulaciones institucionales con la sostenibilidad del MRC, mediante la construcción de indicadores, objetivos y resultados. De contar esto, la articulación puede ser incorporada efectivamente por parte de los equipos implementadores y los GT.

### **Sobre la implementación**

- Se requiere garantizar la implementación de los planes de entrenamiento y re - entrenamiento dirigido a los Grupos Territoriales de la ARN, que incluya actualización conceptual y metodológica del trabajo comunitario, como también la entrega de herramientas que ayuden a las y los profesionales a implementar la Estrategia Comunitaria de la ARN conforme a los lineamientos y objetivos misionales.
- La fase de alistamiento debe contemplar de manera especial el fortalecimiento institucional para el acompañamiento de los procesos en las comunidades con el fin de generar sostenibilidad en las intervenciones realizadas. Dicho fortalecimiento debe

retomar la formación en los procesos de reintegración y reconciliación, las rutas de acceso para los servicios en estas áreas y el reconocimiento de características propias de las comunidades que favorecen u obstaculizan el desarrollo de estos temas en ellas.

- Se sugiere que en cada Grupo Territorial se deleguen profesionales específicamente contratados para la promoción, acompañamiento, ejecución y monitoreo de procesos que conduzcan a la implementación de la estrategia comunitaria de la ARN. Esto permitirá fortalecer la confianza entre la ARN y las comunidades, la gestión de alianzas estratégicas y de acciones de corresponsabilidad y propender por la sostenibilidad de los procesos comunitarios.
- Es importante revisar la estrategia de convocatoria a las comunidades que participan de las intervenciones territoriales, de modo que no solo promueva su participación en las actividades a desarrollar, sino también resalten su compromiso a los procesos comunitarios gestionados. Lo anterior, propiciará una mayor apropiación de los procesos por parte de las comunidades y potenciará los planes de sostenibilidad que se formulen.
- Como parte del acompañamiento y fortalecimiento de los procesos comunitarios se sugiere identificar acciones integrales que incluyan asuntos relacionados con la reactivación socio económica, la gestión ambiental, la promoción de la participación en la vida política y comunitaria, el abordaje de género u otros enfoques diferenciales, la seguridad ciudadana, entre otros. Esto reforzará el efecto esperado de las intervenciones comunitarias.
- Teniendo en cuenta los numerosos territorios en los que se realizan iniciativas territoriales y Modelos de Reintegración Comunitaria, y en los cuales se han identificado buenas prácticas, innovaciones y lecciones aprendidas, se sugiere desarrollar acciones de intercambio y retroalimentación entre los equipos de trabajo de la OIM, la ARN y las comunidades de modo que estas experiencias enriquezcan las intervenciones a nivel territorial.

### **Sobre el monitoreo y la evaluación**

- Teniendo en cuenta que las acciones de seguimiento y monitoreo no sólo alimentan la evaluación final del proceso, sino que se convierten en insumos fundamentales para la toma de decisiones oportunas en materia metodológica y logística, es necesario que la planeación general de los procesos comunitarios se acompañe de una planeación específica de la estrategia de seguimiento con un enfoque evaluativo y de gestión basada en resultados. Esta estrategia debería incluir: los ejes de monitoreo, los hitos evaluativos, la periodicidad que tendrán las acciones de recolección de información, los criterios de análisis, los instrumentos necesarios para registrar y reportar la información, y los mecanismos que se emplearán para sensibilizar a los profesionales implementadores sobre la importancia del seguimiento y entrenarlos en el uso de las diferentes herramientas dispuestas para realizarlo. Es importante que la estrategia se formule con base a la teoría del cambio y el marco lógico que se defina para el Modelo de Reintegración Comunitaria e Iniciativas Territoriales (prevención y reintegración / reconciliación).
- Con base en el seguimiento realizado a las iniciativas territoriales, dentro los principales logros alcanzados se destaca el fortalecimiento de entornos protectores, la articulación entre las comunidades y las instituciones, y el fortalecimiento de espacios de participación ciudadana, siendo estos los resultados presentes en la mayoría de los territorios. En aras de la sostenibilidad, es necesario incluir dentro de la estrategia de monitoreo y evaluación una fase de acompañamiento post intervención, que permita identificar si se requieren acciones específicas que fortalezcan las capacidades desarrolladas en ciudadanía, convivencia, reconciliación y trabajo cooperativo.
- Es importante el diseño de un manual de uso de la encuesta de percepción (pre y post) para estandarizar su aplicación en el marco de la implementación del MRC. Además, se sugiere revisar las categorías y preguntas, para evitar generar confusiones dentro de las comunidades, dependiendo de los contextos en los que se encuentran y, de otro lado, para que respondan al marco lógico y a los hitos evaluativos de la estrategia de Monitoreo y Evaluación.

- Se sugiere que se incluya como hito evaluativo y como parte del monitoreo y seguimiento, la implementación de la estrategia de multiplicación en el marco del Modelo de Reintegración Comunitaria. Lo anterior con el objetivo de potenciar el diseño y ejecución del plan de sostenibilidad de cada intervención realizada.

### **Sobre el diseño técnico**

- Es necesario que la ARN fortalezca su estrategia para la promoción de interacción entre excombatientes, víctimas del conflicto y otros miembros de la comunidad, teniendo en cuenta los principios de acción sin daño y de sensibilidad al conflicto y los cambios en la coyuntura actual política y social del país en materia de paz, estabilización, legalidad y reincorporación.
- Es recomendable identificar mecanismos técnicos en el componente de replicación de la formación en las comunidades.
- Es fundamental construir un plan de sistematización que incluya una fase inicial de preparación o entrenamiento y herramientas que favorezcan el registro de las percepciones de las comunidades sobre los procesos ejecutados, así como lineamientos claros para la construcción de los informes de sistematización. En los equipos de la OIM y la ARN es importante contar con profesionales que tengan experiencia en este tema, con el objeto de orientar adecuadamente a nivel territorial en el desarrollo del plan de sistematización.
- Se sugiere que la Estrategia Comunitaria de la ARN se alinee y relacione explícitamente con la ruta multidimensional de reintegración individual, como también a los procesos asociados a reincorporación (Acuerdo Final de Paz). Esto puede ser liderado por el grupo de diseño en coordinación con el equipo de comunidades y las subdirecciones de implementación y de monitoreo y evaluación.

### **Sobre el enfoque diferencial y la participación comunitaria**

- Es necesario dar lineamientos claros, transferencia de conocimientos y asesoría permanente para lograr materializar la aplicación de enfoques diferenciales en las intervenciones comunitarias, por cada una de las fases de implementación. Se sugiere que el grupo de diseño de la ARN oriente este proceso con el apoyo técnico de la OIM.
- Es fundamental que existan resultados e indicadores específicos sobre la materialización del enfoque diferencial. En particular, se sugiere que todas las intervenciones midan los efectos y resultados en género.
- Es importante estandarizar el proceso de selección, ejecución y acompañamiento de las Iniciativas Territoriales que permita la cualificación del trabajo comunitario liderado desde los Grupos Territoriales y de los productos derivados de esto. Lo anterior, debe corresponder a la teoría del cambio, al marco lógico y a los objetivos misionales de la Estrategia Comunitaria de la ARN. Si se proponen estrategias de vinculación y participación más diversa se podría lograr la transformación de actitudes, prácticas y acciones de manera más amplia.
- Para el abordaje del enfoque de género, se sugiere que existan espacios no solo enfocados a la población femenina el cual es positivo para el desarrollo en formación ciudadana para el MRC, sino también que se integren espacios donde hombres también puedan reflexionar en torno a temas como nuevas masculinidades, transformación de ideas machistas y misóginas y elementos de violencia intrafamiliar.

## ANEXO 1: PLAN DE EVALUACIÓN

<b>Código UAL:</b> Convenio 977 de 2016 RPR-0041	<b>Título del proyecto:</b> Promoción de la Reintegración Comunitaria y Ciudadana y de Entornos Protectores al Reclutamiento y la Utilización - Colombia	<b>Inicio evaluación:</b> 18/06/2018	<b>Fin evaluación:</b> 31/07/2018
---	---	---	--------------------------------------

<b>Objetivos de la evaluación</b>	<b>i.</b> Evaluar los resultados del convenio.
	<b>ii.</b> Determinar los efectos de la implementación del Modelo de Reintegración.
	<b>iii.</b> Determinar los efectos de las iniciativas territoriales con enfoque de reconciliación – reintegración y de las iniciativas de Mambrú.
	<b>iv.</b> Identificar lecciones aprendidas y dar recomendaciones sobre las iniciativas y el modelo de reintegración.

<b>Usuarios</b>	1. OIM RPR (ED, RC, PR, ME, Dirección)
	2. ARN
	3. USAID

Herramientas / Insumos	Fecha límite producto	Responsable	Jun.	Jul.	Ago	Sep.
1. Sistematización de los balances de las iniciativas y los MRC.	31/06/2018	ARN, OIM	x	x		
2. Encuestas con iniciativas y los Mambrú (prevención).	15/07/2018	ARN Territorial, Comunidad	x	x		
3. Datos de la encuesta de percepción de Cifras y Conceptos.	31/06/2018	Cifras y Conceptos		x		
4. Grupos focales (reintegración).	11/07/2018	OIM		x		
5. Entrevistas con personal ARN, los operadores MRC, iniciativas, Mambrú.	11/07/2018	OIM		x		

Productos esperados	Fecha límite producto	Responsable	Nota
---------------------	-----------------------	-------------	------

1. Informe Evaluación- Final	30/09/2018	OIM y ARN	Borrador compartido el 21/08/2018. Durante septiembre retroalimentación y ajuste
2. Presentación final	10/10/2018	OIM y ARN	Octubre

<b>Plan Metodológico</b>					
<b>Objetivos</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Sub-preguntas</b>	<b>Fuente de información</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1. Medir los resultados del programa	1.1 ¿El proyecto alcanzó los resultados esperados y en la calidad esperada?	1.1.1 ¿Cuáles son los resultados/productos esperados y factores determinantes de su logro?	Agentes del programa, documentos.	Revisión de documentos, revisión del marco lógico.	OIM
		1.1.2 ¿Cuáles fueron las actividades realizadas?	Sistematización de iniciativas, revisión de documentos, agentes programa.	Consolidación de la información en la sistematización, entrevistas agentes.	ARN
		1.1.3 ¿Algunas actividades planificadas no fueron realizadas? ¿Algunas actividades no planificadas fueron realizadas? ¿Cuáles y por qué?	Sistematización de iniciativas, revisión de documentos, agentes del programa.	Revisión de documentos.	ARN, OIM
		1.1.4 ¿Se logró realizar los productos?	Monitoreo de productos.	Revisión de documentos.	OIM, ARN
		1.1.5 ¿Cuáles fueron los factores que impidieron la realización de los productos y las actividades?	Sistematización de iniciativas, revisión de documentos, agentes programa.	Consolidación de la información en la sistematización, entrevistas agentes.	ARN, ARN
		1.1.6 ¿Cuáles fueron los factores que facilitaron la realización de los productos y las actividades?	Sistematización de iniciativas, revisión de documentos, agentes programa.	Consolidación de la información en la sistematización, entrevistas agentes.	ARN, OIM

		1.1.7 ¿Cómo y cuáles fueron las articulaciones interinstitucionales que se lograron en las intervenciones?	Sistematización de iniciativas, revisión de documentos, agentes del programa.	Consolidación de la información en la sistematización.	ARN
		1.1.7 ¿Cuál es la caracterización de los participantes/beneficiarios?	Sistematización otra base disponible.	Análisis cuantitativo, descriptivo.	ARN
		1.1.8 ¿Cuáles fueron los planes de sostenibilidad que se generaron a partir de las intervenciones?	Sistematización, otra base disponible.	Análisis cuantitativo, descriptivo.	ARN
		1.1.8 ¿Los participantes hicieron uso de los bienes y servicios previstos por el proyecto?	Agentes del programa, documentos, participantes.	Revisión de documentos, entrevista, grupo focal.	OIM, ARN
	1.2 ¿El proyecto alcanzó los resultados en la calidad esperada?	1.2.1 ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los participantes y otras partes interesadas en términos de acceso, oportunidad y características de los productos generados por el proyecto?	Participantes, agentes del programa.	Entrevista, grupo focal.	OIM
2. Medir los efectos de corto y mediano plazo de los proyectos de reintegración comunitaria	2.1 ¿Se evidencia que el proyecto promueve la reconstrucción de lazos de confianza entre comunidades?	2.1.1 ¿Cómo considera la comunidad que es posible construir lazos de confianza?	Participantes, agentes del programa.	Entrevistas, grupos focales.	OIM
		2.1.2 ¿Qué aspectos del programa contribuyeron a la construcción de confianza?	Participantes, agentes del programa.	Entrevistas, grupos focales.	OIM
	2.2 ¿Se evidencia que el proyecto promueve el fortalecimiento de la ciudadanía?	2.2.1 ¿Qué considera la comunidad que es el fortalecimiento ciudadanía?	Participantes, agentes del programa.	Entrevistas, grupos focales.	OIM
		2.2.2 ¿Qué aspectos del programa contribuyeron al fortalecimiento de la ciudadanía?	Participantes, agentes del programa.	Entrevistas, grupos focales.	OIM



	2.3 ¿Se evidencia que el proyecto promueve la cohesión social a través de la vinculación desarrollada?	2.3.1 ¿Qué considera la comunidad que es la cohesión social?	Participantes, agentes del programa.	Encuesta Cifras y Conceptos, grupo focal con participantes, entrevista ARN.	OIM
		2.3.2 ¿Qué aspectos del programa contribuyeron a la cohesión social?	Participantes, agentes del programa.	Entrevistas, grupos focales.	OIM
	2.4 ¿Qué otros cambios han ocurrido que pueden constituir posibles impactos positivos o negativos del proyecto?	2.4.1 ¿Cuáles son los efectos (cambios) a corto y mediano plazo en las vidas de las PPR?	Participantes, agentes del programa.	Entrevistas, grupos focales.	OIM
		2.4.2 ¿Cuáles son los efectos (esperados o no) y por qué son atribuidos al proyecto?	Participantes, agentes del programa.	Entrevistas, grupos focales.	OIM
		2.4.3 ¿Cuáles son los efectos (cambios) a corto y mediano plazo en las comunidades recipientes?	Participantes, agentes del programa.	Entrevistas, grupos focales.	OIM
		2.4.4 ¿Qué factores están presentes en el contexto del proyecto que pueden favorecer o desfavorecer la generación de impactos positivos? (dificultades)	Participantes, agentes del programa, informes.	Entrevistas, grupos focales, revisión de documentos.	OIM
	2.5 ¿Qué acciones implementó el proyecto para aumentar la probabilidad de generar impacto positivo y reducir la generación de los negativos?	2.5.1 ¿El proyecto buscó activamente establecer sinergias con otros proyectos en función del impacto?	Agentes del programa, informes.	Entrevistas, revisión de documentos.	OIM
		2.5.2 ¿Qué cambios resultaron en la implementación del proyecto para adaptar a las dificultades enfrentadas?	Participantes, agentes del programa, informes.	Entrevistas, grupos focales, revisión de documentos.	OIM

		2.5.3 ¿El programa implementó acciones para identificar y reducir los potenciales impactos negativos del proyecto (enfoque diferencial)?	Participantes, agentes del programa, informes.	Entrevistas, grupos focales, revisión de documentos.	OIM
3. Medir los efectos de las iniciativas territoriales	3.1 ¿Se evidencia que el proyecto promueve el cambio imaginario sobre proyectos de vida?	3.1.1 ¿Qué tipo de cambio imaginario de los participantes se evidenció, si hubo alguno?	Agentes del proyecto.	Revisión de documentos, encuesta territorial.	OIM, Territorios
		3.1.2 ¿Qué elemento del programa resultó en este cambio imaginario?	Agentes del proyecto.	Revisión de documentos, encuesta territorial.	OIM, Territorios
	3.2 ¿Se evidencia que el proyecto resulta en compromisos comunitarios para promover los derechos de niños?	3.2.1 ¿Qué (tipo de) nuevos compromisos se tomaron?	Sistematización de iniciativas, agentes del proyecto.	Revisión de documentos, encuesta territorial.	OIM, Territorios
		3.2.2 ¿Qué entidades los tomó?	Sistematización de iniciativas, agentes del proyecto.	Revisión de documentos, encuesta territorial.	OIM, Territorios
		3.2.3 ¿Qué se estima sería el impacto de estos compromisos?	Sistematización de iniciativas, agentes del proyecto.	Revisión de documentos, encuesta territorial.	OIM, Territorios
	3.3 ¿Se evidencia que el proyecto resulta en la articulación comunitaria con otras instituciones de prevención?	3.3.1 ¿En qué consisten las nuevas alianzas o colaboraciones?	Sistematización de iniciativas, agentes del proyecto.	Revisión de documentos, encuesta territorial.	OIM, ARN, territorios
		3.3.2 ¿Qué tipo de brecha se cierra con las nuevas alianzas/colaboraciones? (¿Qué sería el impacto?)	Sistematización de iniciativas, agentes del proyecto.	Revisión de documentos, encuesta territorial.	OIM, ARN, territorios

	3.4 ¿Qué otros cambios han ocurrido que pueden constituir posibles impactos positivos o negativos del proyecto?	3.4.1 ¿Cuáles son los efectos no esperados y por qué son atribuidos al proyecto?	Sistematización de iniciativas, agentes del proyecto.	Revisión de documentos, encuesta territorial.	OIM, Territorios
	3.5 ¿Qué acciones implementó el proyecto para aumentar la probabilidad de generar impacto positivo y reducir la generación de los negativos?	3.5.1 ¿Qué factores están presentes en el contexto del proyecto que pueden favorecer o desfavorecer la generación de impactos positivos? (dificultades)	Sistematización de iniciativas, agentes del proyecto.	Revisión de documentos, encuesta territorial.	OIM, Territorios
		3.5.2 ¿El proyecto buscó activamente establecer sinergias con otros proyectos en función del impacto?	Sistematización de iniciativas, agentes del proyecto.	Revisión de documentos, encuesta territorial.	OIM, Territorios
		3.5.3 ¿Qué cambios resultaron en la implementación del proyecto para adaptar a las dificultades enfrentadas?	Sistematización de iniciativas, agentes del proyecto.	Revisión de documentos, encuesta territorial.	OIM, Territorios
		3.5.4 ¿El programa implementó acciones para identificar y reducir los potenciales impactos negativos del proyecto (enfoque diferencial)?	Sistematización de iniciativas, agentes del proyecto.	Revisión de documentos, encuesta territorial.	OIM, Territorios
4. Identificar lecciones aprendidas y dar	4.1 ¿Cuáles son las lecciones aprendidas del proyecto?	4.1.1 ¿Cuáles son las lecciones aprendidas del modelo de reintegración?	Participantes, agentes del programa, informes.	Entrevistas, encuesta CC, grupos focales, revisión de documentos.	ARN, OIM

recomendaciones		4.1.2 ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de los proyectos de las iniciativas?	Participantes, agentes del programa, informes.	Entrevistas, encuesta CC, grupos focales, revisión de documentos.	ARN, OIM
	4.2 ¿Cuáles son las recomendaciones para la futura implementación?	4.2.1 ¿Cuáles son las recomendaciones del modelo de reintegración?	Participantes, agentes del programa, informes.	Entrevistas, encuesta CC, grupos focales, revisión documentos.	ARN, OIM
		4.2.2 ¿Cuáles son las recomendaciones de las iniciativas?	Participantes, agentes del programa, informes.	Entrevistas, encuesta CC, grupos focales, revisión de documentos.	ARN, OIM