



**Evaluación de efectos de la
estrategia comunitaria de la
Agencia para la
Reincorporación y la
Normalización – ARN.**

Agosto, 2019

Convenio 977 de 2016 – Convenio 1141 de 2018
Fortalecimiento de la estrategia comunitaria de la Agencia para la Reincorporación y Normalización en
perspectiva de innovación social

**Evaluación final de efectos de la estrategia comunitaria de la Agencia
para la Reincorporación y la Normalización -ARN.**

Informe presentado a:

Organización Internacional para las Migraciones
Programa de Reintegración y Prevención del Reclutamiento
Gerencia de Reintegración

Informe presentado por:

Impact HUB Colombia
Contrato No PSPJ 2739 de 2019

Equipo consultor:

Aura Liliana López, Consultora Líder de Evaluación
Andrey Rodríguez, Líder Innovación social

Contenido

Volumen II. Anexos	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
Aspectos metodológicos	5
Resumen de hallazgos	6
PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	9
Descripción de la estrategia comunitaria y marco de tiempo	9
Teoría del Cambio	10
Delimitación de objetivo y alcance	11
Objetivo general de la evaluación	11
Alcance de la evaluación	11
Diseño metodológico	12
Ejes de evaluación y preguntas para el análisis de datos	13
Tipo y tamaño de la muestra	14
Instrumentos para la recolección de datos primarios	14
Procesamiento y análisis de datos	16
SEGUNDA PARTE: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	16
Estrategia para el fortalecimiento de entornos protectores de niños, niñas, adolescentes y jóvenes para la prevención temprana de su reclutamiento, uso y utilización “Mambrú no va a la guerra, esto es otro cuento”	16
Descripción de la estrategia	16
Principales hallazgos de la evaluación en relación con los NNAJ	17
Principales hallazgos de la evaluación en relación con la comunidad	22
Estrategia para el fortalecimiento de escenarios a nivel local, relacionados con construcción de paz, convivencia y reconciliación: Modelo de Reintegración Comunitaria e Iniciativas	29
Descripción de la estrategia	29
Principales hallazgos de la evaluación	29
RECOMENDACIONES	38

Volumen II. Anexos

- Anexo 1. Teoría de Cambio de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización.
- Anexo 2. Resultados del momento de co-diseño de preguntas de evaluación.
- Anexo 3. Listado final de iniciativas evaluadas.
- Anexo 4. Base de datos y resultados de participantes en la evaluación: F001, F002 y F003.
- Anexo 5. Formatos de recolección de datos primarios: F001, F002 y F003.
- Anexo 6. Guía para la aplicación de instrumentos de datos primarios.
- Anexo 7. Ficha de Análisis de Trayectoria.
- Anexo 8. Matriz de priorización de proyectos para proceso de fortalecimiento.
- Anexo 9. Resultados de la priorización de proyectos para proceso de fortalecimiento.

Resumen Ejecutivo

El informe de resultados está estructurado en tres partes. La primera describe en detalle la metodología de evaluación, lo que incluye la delimitación de objetivos y alcance, los ejes de evaluación y preguntas para el análisis de los datos, el tipo y tamaño de la muestra, los instrumentos que se diseñaron para la recolección y el procesamiento y análisis de los datos. La segunda parte presenta los principales hallazgos de la evaluación, divididos en las dos estrategias evaluadas:

- Estrategia para el fortalecimiento de entornos protectores de niños, niñas, adolescentes y jóvenes para la prevención temprana de su reclutamiento, uso y utilización “Mambrú no va a la guerra, esto es otro cuento”
- Estrategia para el fortalecimiento de escenarios a nivel local, relacionados con construcción de paz, convivencia y reconciliación: Modelo de Reintegración Comunitaria e Iniciativas comunitarias.

En este aparte se detalla el análisis de los datos obtenidos en las categorías de evaluación de cada estrategia. Para el caso de Mambrú, se divide en dos partes: la primera es el análisis de hallazgos en relación con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (F001), como sujetos primarios de la estrategia. La segunda, presenta los resultados en el grupo “comunidad adulta” (F002), principalmente líderes/as que acompañaron el proceso. Para el caso de los MRC e iniciativa, el análisis está consolidado de acuerdo con las categorías evaluativas del formato F003.

Finalmente, la tercera parte muestra el proceso metodológico y aspectos más relevantes del Análisis de Trayectoria de las 42 iniciativas comunitarias que hicieron parte de la muestra. Se resaltan allí algunos datos de valor para entender el estado actual de las iniciativas y algunas características de su trayectoria.

Aspectos metodológicos

La evaluación tuvo un diseño mixto cualitativo y cuantitativo, con enfoque participativo, aunque predomina la valoración cualitativa de los efectos de las estrategias. Previo a la etapa de diseño de instrumentos se llevó a cabo una sesión de diseño colaborativo con profesionales de la OIM y la ARN, quienes hicieron aportes a la construcción de categorías de análisis y preguntas para cada categoría y subcategorías. Los ejes de evaluación se centraron en la relevancia, efectos y sostenibilidad de las estrategias. Las preguntas de evaluación de cada componente se diseñaron en tres formatos de entrevista semiestructurada para la recolección de datos por grupos de actor (F001 y F002 para Mambrú y prevención; y F003 para MRC e iniciativas), que integraron preguntas tipo abierta y cerrada, lo que permitió obtener datos estadísticos y de percepción cualitativa.

En cuanto al alcance, este se delimitó al periodo 2016-2018 de ejecución de los convenios entre la OIM y la ARN, y se tomó como muestra base de iniciativas la lista entregada por la Gerencia de Reintegración Social y Comunitaria de la OIM, para un total de **42 iniciativas en las dos estrategias. 185 participantes fueron encuestados: 52 en Mambrú y 133 en MRC/Iniciativas.** En el caso de la población en proceso de reintegración (PPR), el análisis se llevó a con un filtro de las respuestas entregadas por las personas identificadas en esta categoría, que participaron en los MRC. No se aplicaron instrumentos diferenciados, teniendo en cuenta que

como parte de la metodología y objetivo integrador de los MRC, no se identifica de forma abierta a los excombatientes en la comunidad como requisito para la participación.

La evaluación se llevó a cabo en tres meses, de mayo a julio de 2019 y los datos corresponden a una muestra en **12 departamentos**: Caldas, Risaralda, Antioquia, Caquetá, Cauca, Cesar, Huila, Meta, Nariño, Tolima, Valle y Bogotá D.C.

Resumen de hallazgos

Ruta 1: Fortalecimiento de entornos protectores para la prevención temprana del reclutamiento, uso y utilización de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes:

Efecto 1: Los NNAJ que participan en la iniciativa juvenil, mostrarán cambios en sus imaginarios frente a los factores de riesgo.

En relación con el objetivo de generar cambios en la forma como los niños, niñas, y adolescentes perciben y actúan frente a los riesgos asociados al reclutamiento forzado y utilización, **se evidencia que la implementación y el diseño de la estrategia son relevantes y consistentes con el objeto de prevención de riesgos**. Los aprendizajes relacionados por los NNAJ participantes muestran como los contenidos de la formación y orientación pedagógica de las actividades tiene incidencia en la construcción de nuevas narrativas de autoprotección y protección que visibiliza los riesgos del entorno, no sólo los que se asocian a la presencia de grupos al margen de la ley, sino también aquellos que pueden darse en las relaciones con sus pares, como el consumo de sustancias psicoactivas, embarazo adolescentes, y un alto énfasis en la resolución de conflictos y las relaciones interpersonales (resolución de conflictos). **Los NNAJ afirman que el Mambrú ha sido además un espacio protector, por cuanto están haciendo uso del tiempo libre con actividades que contribuyen a su crecimiento personal**, mitigando así los riesgos de actividades sin supervisión de sus padres o cuidadores.

En cuanto a los efectos en la prevención del reclutamiento y utilización, **los NNAJ entrevistados afirman que el proceso ha contribuido a un cambio en su proyección individual de vida**, que no guarda relación con la vinculación a actividades al margen de la ley, dándoles las herramientas para pensar sus posibilidades de desarrollo a futuro más allá de las dificultades o limitantes de su entorno social. La correlación entre las variables *cambio de percepción* (Preguntas 1-3 F001) y *aprendizaje más significativo* (Pregunta 5, F001), señalan que los NNAJ entrevistados tienen cinco asociaciones fundamentales de aprendizajes que contribuyeron al cambio:

- Una nueva comprensión de los riesgos y la importancia del autocuidado: consumo de sustancias psicoactivas, embarazo adolescente.
- Mejora de habilidades relacionales y de convivencia: respeto, diálogo, trabajo en equipo, resolución de conflictos.
- Descubrimiento de nuevas habilidades: comunicación, habilidades artísticas,
- Conocimiento de los derechos de los NNAJ.

Finalmente, se establece que los incentivos de participación (ingreso) en Mambrú tienen que ver con la posibilidad de participar en actividades lúdicas, culturales y deportivas extracurriculares, sumado a los

tangibles del proceso (dotación, implementos para las actividades) como movilizadores de los NNAJ. Sin embargo, los determinantes de la permanencia se encuentran en el valor que dan a los aprendizajes, las relaciones con sus pares, y el que sus actividades y participación sea visible en espacios comunitarios.

Efecto2: los actores comunitarios asumirán compromisos claros que fortalezcan su corresponsabilidad y capacidad de acción colectiva en la protección de los NNAJ posterior a la intervención.

Los resultados en la medición de efectos de la intervención en el fortalecimiento de capacidades de la comunidad, muestra que la intervención tiene un nivel de participación importante de los líderes y lideresas de la comunidad, según lo relacionan los encuestados, con menor involucramiento de la “comunidad” en sentido amplio. La lectura de estos resultados debe hacerse teniendo en cuenta que la muestra corresponde a 21 informantes clave en la comunidad, y por tanto se recomienda una evaluación que extienda el alcance a miembros del núcleo familiar de los NNAJ como herramienta contraste, y otras personas del entorno comunitario al que se suscribe la iniciativa.

Es posible concluir que el proceso de implementación del Mambrú, la formación y acciones pedagógicas adelantadas, son relevantes a los objetivos de fortalecimiento de capacidades protectoras de los participantes. Se interpreta además que los conocimientos que se transfieren en las iniciativas de prevención producen cambios en las narrativas de los adultos participantes en relación con los riesgos que enfrentan lo NNAJ en el entorno, y al rol corresponsable de la comunidad en la garantía de sus derechos. Así mismo, identifican actores institucionales clave en la protección y la prevención de riesgos. Sin embargo, se evidencia una baja articulación con instituciones públicas o actores del sector privado posterior a los fortalecimientos, con excepción de la ARN, con quienes los participantes indican que se mantiene una relación colaborativa.

Esto coincide con los resultados de la categoría “efectos en el fortalecimiento del capital social”, donde no hay evidencias consistentes de alianzas corresponsables que contribuyan a la sostenibilidad de las iniciativas juveniles. El 67% consideró que a partir de la intervención de la ARN se fortalecieron sus procesos y capacidades como organización comunitaria, señalando entre otras cosas, que requieren de mayor acompañamiento para la gestión financiera de alianzas.

Se identifican elementos que indican a manera de conclusión que la estrategia genera transformaciones en los imaginarios, comportamientos y proyección a futuro de los NNAJ, los cuales constituyen factores protectores de los riesgos que se presentan en el entorno. No es claro, sin embargo, que el proceso tenga efectos de mediano y largo plazo en el efecto 2, que apunta dejar capacidades en la comunidad para agenciar procesos que contribuyen a la protección de los NNAJ, de la mano de instituciones en calidad de aliados corresponsables. Tampoco es posible determinar si la estrategia incluye el entorno familiar, y sus efectos sobre el rol protector de los padres, madres y cuidadores de los NNAJ. El efecto, por tanto, llega al punto de salida en el que se identifican aprendizajes significativos de la comunidad como participante en el proceso. Estos aprendizajes les dan una mirada de la protección y los riesgos que enfrentan los NNAJ desde el enfoque de derechos y su rol corresponsable en la garantía de entornos seguros.

Ruta 2: Espacios para la reintegración comunitaria en los que se transfieren capacidades para generar confianza y fortalecer la participación.

- Efecto esperado: Las comunidades mantienen el vínculo desarrollado, consolidando así la cohesión social a través de la confianza construida que aporta a la convivencia y a la reintegración.
- Cambios de corto plazo: La confianza, la convivencia, la participación y el ejercicio de la ciudadanía en el contexto receptor incrementan en relación con la situación inicial, de forma que incide en las condiciones para la reintegración y la reconciliación.

Participación comunitaria: las iniciativas son percibidas como procesos participativos, inclusivos y deliberativos, por la gran mayoría de participantes (91% afirma que la toma de decisiones fue concertada, y 92% que el proceso fue participativo). Grupos poblacionales como víctimas del conflicto, mujeres, y NNAJ fueron los que según los participantes tuvieron mayor participación, aunque en general consideran que se tuvo en cuenta otros grupos (personas en condición de discapacidad, LGBTI, adultos mayores). Sobre los descriptores de participación, mencionaron aspectos como la difusión, la asistencia de personas a los encuentros, y la movilización de personas de la comunidad en torno a las iniciativas como objetivo común. Esta participación va más allá, en cuanto hay una percepción positiva del efecto de las iniciativas en la apropiación de espacios comunitarios y dinamización de diálogos que articularon a la comunidad y fortalecieron la participación ciudadana. Los encuestados consideran que la concurrencia en estos espacios y las estrategias de formación ciudadana han hecho contribuciones significativas a la convivencia, la resolución pacífica de conflictos, y la incidencia de liderazgos y organizaciones comunitarias en estos procesos.

No obstante, la participación efectiva de personas en proceso de reintegración, no es perceptible para una parte de los participantes. 70 personas (de 134) consideran que las PPR no participaron, o no pueden asegurar si en efecto hicieron parte del proceso. Esto podría estar asociado a la no divulgación de la condición de excombatiente por parte de la ARN a las demás personas de la comunidad que participan en este proceso. No obstante, estos datos no son concluyentes para evaluar efectos de las iniciativas en la participación comunitaria de las PPR, por lo que se sugiere ampliar la muestra para incluir a este grupo de forma específica, y triangular la información.

Confianza comunitaria: se observan cambios en la confianza como unidad relacional entre individuos y grupos, a partir de la intervención de la ARN en el marco de la estrategia. El 92% de las personas consideran que el proceso sí generó cambios en su confianza hacia otros miembros de la comunidad, y la construcción de nuevos vínculos solidarios y de identidad basada en la pertenencia al núcleo social comunitario, así como apropiaciones del territorio. En cuanto a la percepción de los excombatientes y la confianza hacia éstos, al igual que en el punto sobre participación, los hallazgos no son concluyentes, en parte por la no identificación de personas en esta categoría. Se recomiendan de igual forma instrumentos de contraste que incluyan estas categorías evaluativas.

Convivencia comunitaria: se evidencian efectos positivos de la estrategia en relación con la convivencia basada en una mejora de lo que la ARN define en su marco conceptual como interacción asertiva,

reconocimiento y respeto de las diferencias, resolución no violenta de conflictos y el respeto de los derechos.

Los datos muestran una correlación positiva entre la promoción de la convivencia y patrones de relación no violentos, desde el reconocimiento de los derechos inalienables de las personas, y cambios en la percepción del otro como sujeto de derechos. De igual forma, el incremento de la participación y la acción colectiva, tienen efectos positivos en las interrelaciones entre personas de los entornos donde operan las iniciativas. Presencia institucional y visibilidad ARN: la implementación de las iniciativas deja un capital favorable en el relacionamiento con instituciones durante el proceso. Sin embargo, estas relaciones no son sostenibles en el tiempo en la mayoría de casos, y en otros, no se consideraron relevantes al fortalecimiento de la iniciativa comunitaria. En contraste, sí deja un capital de reconocimiento para la ARN, que es vista por los participantes como una entidad que no sólo trabaja en función de la reintegración en sentido estricto, sino que acompaña otros procesos comunitarios que contribuyen a la construcción de paz y el desarrollo.

Fortalecimiento del capital social: la formación y el acompañamiento técnico, incrementan capacidades blandas de las organizaciones. En estas sobresalen la comunicación interna y externa, el liderazgo colaborativo y trabajo en equipo. Esto ha ayudado a que se mantengan los procesos organizativos y las personas sigan trabajando de una u otra forma en sacar adelante sus iniciativas comunitarias. No obstante, **los resultados en relación con la capacidad de gestión administrativa e incidencia indican que el fortalecimiento no genera efectos en el mediano plazo posterior al fortalecimiento, que permitan que las organizaciones consoliden su autogestión y sostenibilidad.** Muchos de los procesos en la muestra, no tienen el nivel de maduración y no es posible que lo alcancen en el corto tiempo de intervención de los MRC e iniciativas. Esto se suma a que el 64% de las organizaciones no se han constituido legalmente, lo que limita su marco de acción.

Por otra parte, la combinación de intangibles como la formación, y los tangibles (dotación, equipos, materiales para la formación, entre otros), incrementan el potencial de las organizaciones para llevar a cabo su actividad social o productiva con proyección futura.



Primera Parte: metodología de la evaluación

Descripción de la estrategia comunitaria y marco de tiempo

La Estrategia Comunitaria de la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN) (en adelante “la estrategia” tiene por objetivo fortalecer los espacios para el encuentro de los actores sociales en torno a la deliberación y apropiación de lo colectivo de manera que se promueva la reintegración, la participación, la convivencia ciudadana y la reconciliación.

Para lograr esto, la ARN ha definido propósitos específicos que se dirigen hacia: a) procesos de fortalecimiento de las capacidades de las comunidades y de las instituciones locales, en relación a procesos organizativos y de autogestión, enmarcados en la Política de Reintegración Social y Económica; b) la consolidación de entornos de protección de la niñez y juventud; c) alianzas con instituciones locales y el sector privado que contribuyan a la

continuidad de los procesos fortalecidos; y d) escenarios de participación ciudadana que aporten a las garantías de no repetición y que favorezcan los procesos de reconciliación en los territorios. Para la materialización de estos esfuerzos, la ARN ha construido e implementado lineamientos, herramientas metodológicas y mecanismos técnicos como el Modelo de Reintegración Comunitaria, la estrategia “Mambrú no va a la guerra” para la prevención del reclutamiento, acciones de Servicio Social, la puesta en marcha de iniciativas territoriales mixtas que conjugan la reintegración y la prevención del reclutamiento, entre otros.

Desde el año 2016, la Organización Internacional para las Migraciones apoya estos esfuerzos, de la mano de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), contribuyendo al fortalecimiento técnico del diseño e implementación de la estrategia. Este acompañamiento se enmarca en los Convenios 0977 y 1141 implementados del 2016 al 2018. Por tanto, la evaluación se suscribe a este marco de tiempo en la selección del universo de la muestra y del alcance de los efectos a evaluar, de conformidad con los objetivos y resultados esperados de la estrategia y componentes que la conforman.

Teoría del Cambio

La Teoría de Cambio de la ARN (Anexo 1), resultado de un ejercicio de diseño colaborativo entre la OIM y la ARN, es el punto de referencia para el diseño de las categorías y preguntas de evaluación, tomando como base lo que en esta se define como horizonte meta:

“Las personas desmovilizadas de los grupos armados se reintegren a los contextos receptores en condiciones que favorezcan la construcción de confianza, la convivencia y la reconciliación, contribuyendo a generar garantías de no-repetición”.

Para esto, la Teoría traza tres rutas (*pathways*) que se espera conduzcan al cambio esperado, de las cuales dos constituyen las líneas de acción de la estrategia que aborda la presente evaluación. La primera, está orientada al fortalecimiento de entornos protectores de los niños, niñas adolescentes y jóvenes (NNAJ) que participan en las iniciativas juveniles, que busca crear cambios en los imaginarios y comportamientos que éstos pueden tener en relación con factores que representan un riesgo. Conexo a este, está el objetivo de fortalecimiento de la corresponsabilidad comunitaria y su capacidad de movilizarse de forma colectiva en el objetivo común de protección de los niños y las niñas frente al riesgo de reclutamiento, uso y utilización, y otros que enfrentan en sus entornos comunitarios.

Ruta 1: Fortalecimiento de entornos protectores para la prevención temprana del reclutamiento, uso y utilización de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes:

- *Efecto esperado de la intervención: 1. Los NNAJ que participan en la iniciativa juvenil, mostrarán cambios en sus imaginarios frente a los factores de riesgo. 2. Los actores comunitarios asumirán compromisos claros que fortalezcan su corresponsabilidad y capacidad de acción colectiva en la protección de los NNAJ posterior a la intervención.*

- *Cambios de corto plazo: Los distintos actores en la comunidad agencian procesos colectivos para promover entornos protectores de los NNAJ como forma de garantizar la no repetición.*

La segunda ruta de cambio, busca propiciar espacios para la reintegración comunitaria en los que se transfieren capacidades para generar confianza y promover la participación, de forma que se consolide la confianza, se fortalezcan vínculos comunitarios (cohesión social) como ejes para la convivencia y la reintegración.

Ruta 2: Espacios para la reintegración comunitaria en los que se transfieren capacidades para generar confianza y fortalecer la participación.

- Efecto esperado: Las comunidades mantienen el vínculo desarrollado, consolidando así la cohesión social a través de la confianza construida que aporta a la convivencia y a la reintegración.
- Cambios de corto plazo: La confianza, la convivencia, la participación y el ejercicio de la ciudadanía en el contexto receptor incrementan en relación con la situación inicial, de forma que incide en las condiciones para la reintegración y la reconciliación.

Ruta 3: Espacios para el fortalecimiento del ejercicio de la ciudadanía

- Efecto esperado: Las poblaciones participantes mantienen el vínculo desarrollado, consolidando así el ejercicio de la ciudadanía en articulación con otros actores institucionales y comunitarios.
- Cambios de corto plazo: La confianza, la convivencia, la participación y el ejercicio de la ciudadanía en el contexto receptor incrementan en relación con la situación inicial, de forma que incide en las condiciones para la reintegración y la reconciliación.

Delimitación de objetivo y alcance

Objetivo general de la evaluación

Evaluar los efectos en el corto y mediano plazo de la Estrategia Comunitaria de la Agencia de Reincorporación y Normalización en las líneas de intervención 1 y 2 de la Teoría de Cambio, correspondientes al fortalecimiento de entornos protectores de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes con la estrategia Mamburú no va a guerra, este es otro cuento”, y el Modelo de Reconciliación Comunitaria (MRC) en el periodo que comprende el 2016-2018.

Alcance de la evaluación

La delimitación de alcance de la evaluación y el análisis concluyente sobre resultados, se encuentran establecidas en función de varios factores de incidencia en el diseño metodológico y del universo de la muestra. La primera delimitación de alcance está relacionada con el periodo de tiempo a evaluar, que en este caso se suscribe a aquellas iniciativas implementadas entre el 2016-2018, en el marco de los Convenios 0977 de 2016 y

1141 de 2018, suscritos entre la Agencia de Reincorporación y Normalización, y la Organización Internacional para las Migraciones. El segundo factor delimitante tiene que ver con la muestra seleccionada, que como se explica adelante, es del tipo de muestreo por conveniencia, lo que podría tener efecto en la comparabilidad de resultados entre grupos de población asociados a la intervención y su representatividad de los grupos de actor clave. El tercer factor delimitante se asocia a la recolección de información, teniendo en cuenta que esta fue llevada a cabo por parte de profesionales de la Organización Internacional para las Migraciones. Aunque no evidencian posibles desviaciones en la recolección de datos asociadas a la selección de la muestra o aplicación de instrumentos, es preciso tener este factor en cuenta al momento de extraer conclusiones evaluativas de los datos.

Por otra parte, si bien se indicó en los Términos de Referencia de esta consultoría que en el caso de las intervenciones correspondientes al Convenio 977 de 2016 éstas se abordarían desde la evaluación de efectos y las del Convenio 1141 en relación con los resultados de corto plazo, se consideró pertinente aplicar los mismos instrumentos, categorías y variables a todas las iniciativas, entendiendo que el análisis tendría en cuenta el periodo de acompañamiento que ha dado la OIM al proceso, pero que también daría insumos importantes para el análisis de la Estrategia como un todo, a partir de las variables de evaluación acordadas.

Diseño metodológico

La evaluación es preminentemente cualitativa, pero combina métodos de recolección y análisis de información que usan datos cuantitativos a fin de incorporar parámetros para la medición de los efectos que usan una métrica perceptual de cambio (acuerdo o desacuerdo) de los participantes, así como de los factores que inciden en estos cambios y podrían ser atribuibles a la intervención. Por otra parte, se incorporó a la primera fase del diseño el enfoque colaborativo, en el que se trabajara con profesionales de la OIM y ARN relacionados con las estrategias en el diseño de las categorías, variables y tipos de pregunta para los instrumentos de recolección de datos propuestos.

De esta forma, la metodología evaluativa constó de cuatro fases: 1) diseño colaborativo de un banco de preguntas para las estrategias de prevención de reclutamiento y reintegración comunitaria 2) Diseño del universo de la muestra e instrumentos de recolección de información 3) Validación de instrumentos 4) Recolección de datos en campo 5) Sistematización de datos e interpretación de resultados. En paralelo, llevamos a cabo como parte de esta evaluación un [análisis de trayectoria](#) del universo de iniciativas a evaluar. Este análisis se orientó a una interpretación detallada del estado actual de las iniciativas comunitarias que han sido apoyadas en las distintas estrategias y su prospectiva, como insumo para la toma de decisiones de la OIM y ARN sobre una etapa posterior de fortalecimiento. De igual forma, se aplica un segundo instrumento para conocer los efectos del fortalecimiento en la medición de salida¹ de las iniciativas beneficiarias.

1. Diseño colaborativo de la evaluación y banco de preguntas: en el espacio de encuentro nacional de la Agencia de Reincorporación y Normalización -ARN, se llevó a cabo una sesión de trabajo en la que se pidió a los participantes que hicieran aportes para alimentar las categorías y variables analíticas de la evaluación. Sin

¹ El documento de análisis de trayectoria se anexa una vez se tengan los resultados de la medición de salida del proceso de fortalecimiento de las iniciativas.

embargo, no se planteó únicamente como un ejercicio de retroalimentación, sino que se pensó también como momento que permitiera a los profesionales posicionarse en relación con los objetivos, resultados esperados y efectos o cambios que se espera que las intervenciones produzcan.

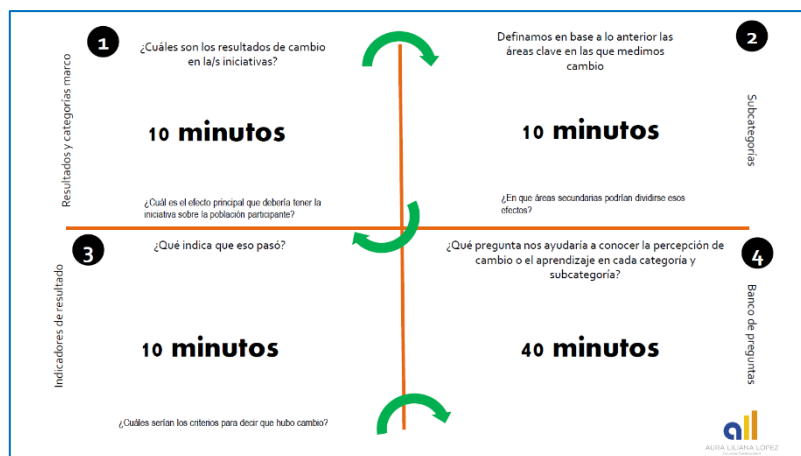


Figura 1. Análisis de cuadrantes para el ejercicio de co-diseño de preguntas de evaluación.

El ejercicio de co-diseño se desarrolló a partir de un análisis por cuadrantes. Este tipo de análisis (ver figura 1), permite de forma gradual transitar por momentos de diálogo que orientan a los(as) participantes al análisis tipo “embudo” (*Funnel analysis*), en el que se crearon categorías que iban de lo macro a lo micro, para posteriormente plantear reflexiones sobre la forma de indagar acerca del contenido de dichas categorías: 1) resultado meta 2) áreas en las que se esperan cambios (subcategorías) 3) indicadores de

cambio/efecto y 4) preguntas que ayudarían a indagar sobre estos cambios.

Lo anterior se hizo con dos objetivos: el primero, que los(as) participantes se posicionaran en la lógica de efecto, para de forma deconstructiva, replantearse aquello que hace que la intervención cumpla su objetivo(s) fundamental más allá de los productos o resultados de la gestión. El segundo, era fortalecer capacidades y conocimientos de los(as) profesionales de la OIM y ARN en relación con la evaluación de efectos de las iniciativas. De esta forma, a lo largo del ejercicio se aclararon dudas y conceptos sobre aquello que constituye una medida de cambio atribuible a la intervención de la estrategia comunitaria de la ARN, versus los resultados directos de la gestión, cuantificables en “número de”.

Una vez surtido el ejercicio de cuadrantes por grupos de trabajo (Mambrú y MRC), los participantes recibieron un borrador del instrumento de recolección de datos, con categorías de evaluación a las cuáles añadirían propuestas de pregunta para su evaluación. Las propuestas se consignaron en el formato “banco de preguntas” y posteriormente se sistematizaron y clasificaron de acuerdo con su categoría en una base de datos. Aunque no todas las preguntas correspondían al objeto de la evaluación (ver anexo 2), si se tuvo en cuenta su intencionalidad, y los resultados del diálogo en los grupos, al momento de diseñar los instrumentos finales.

Ejes de evaluación y preguntas para el análisis de datos

Para efectos de la presente evaluación, se definieron 4 ejes orientadores:

Criterio	Descripción
----------	-------------

Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> • La medida en la que una intervención se adapta a las prioridades de desarrollo local y nacional y un marco de política pública determinado, incluidos los cambios a lo largo del tiempo. • La medida en la que la iniciativa fue acorde con las prioridades estratégicas y programáticas de la ARN.
Efectos	Los cambios positivos y negativos, previstos e imprevistos y los efectos producidos por la intervención en el entorno inmediato en el que se busca un cambio.
Sostenibilidad	La capacidad probable de que la intervención continúe brindando beneficios durante un período después de su finalización.
Enfoques estratégicos	Aquellos considerados como parte integral del fortalecimiento de las iniciativas: innovación social, enfoque de género y comunicación al desarrollo.

Tipo y tamaño de la muestra

La muestra para la evaluación está conformada por el “universo de iniciativas implementadas desde el año 2016 hasta el 2018 (Convenios 0977 de 2016 y 1141 de 2018) y aquellas iniciativas ejecutadas en las zonas de prioridad para RPR”, como se especifica en los TdR. Teniendo en cuenta esto, la muestra de la evaluación se definió como *muestreo intencional por conveniencia*, con criterios como registro (datos disponibles) y acceso a quienes serían entrevistados; y de cuota, en cuanto a un número N mínimo de participantes por grupo de actor identificado.

Se incluyeron así un total de 42 iniciativas ubicadas en 12 departamentos, con **185 participantes** que respondieron a los formularios de encuesta. Del total de iniciativas que conforman la muestra, 11 corresponden a la estrategia Mambrú e iniciativas de prevención y 31 a MRC/iniciativas comunitarias. En el anexo 3 se relaciona la lista final de iniciativas evaluadas, y en el anexo 4, la base de datos que relaciona los datos básicos de identificación y demográficos por persona entrevistada en cada grupo de actor.

Instrumentos para la recolección de datos primarios

En base al análisis de actores que intervienen como beneficiarios (participantes) en la estrategia, se diseñaron tres instrumentos de recolección de datos de fuentes primarias. Los formularios F001 y F002 se asignaron a las iniciativas del componente Mambrú. El F001 se aplicó a niños, niñas, adolescentes y jóvenes como entrevista semiestructurada, con preguntas tipo abierta y cerrada, y preguntas tipo caso. El F002 se aplicó a población adulta, participante en el proceso. Por cuanto los cambios de corto y mediano plazo involucran tanto a NNAJ como a la comunidad y su capacidad de movilizarse en torno a la protección de este grupo poblacional, se consideró pertinente abordarlo con dos instrumentos que incorporan las categorías de análisis segmentadas para cada población.

El F003 por otra parte, corresponde a participantes en las estrategias MRC y otras iniciativas de reconciliación comunitaria. Este formulario también se aplicó como entrevista semiestructurada con preguntas abiertas y cerradas (Ver anexo 5. Instrumentos de recolección datos primarios). En los tres formularios, se asignaron casillas para recoger observaciones o notas a la entrevista por parte del profesional encuestador de la OIM.

Las tablas a continuación consolidan la información de participantes por tipo de formulario aplicado, con algunos datos demográficos básicos para entender las características de la muestra:

Formulario F001		Mambrú e iniciativas de prevención	
Niños, niñas, adolescentes y jóvenes	Número total de participantes	31	
	Sexo	Número hombres	19
		Número mujeres	15
		Otros	3
Promedio de edad (años)	Niños y niñas entre 7 a 12	11	
	Adolescentes entre 13 a 17	15	
	Jóvenes – > 17	18	
	Sin respuesta	1	
Grupo étnico	Número Afrocolombianos	4	
	Número Indígenas	4	
	Número otros	14	
	Número sin respuesta	9	

Formulario F002		Mambrú e iniciativas de prevención
Población adulta – comunidad	Número total de participantes	21
	Sexo	Número hombres
Número mujeres		14
Promedio de edad	Promedio de edad hombres (años)	33,5
	Promedio de edad mujeres (años)	40,5
Grupo étnico	Número Afrocolombianos	3
	Número Indígenas	2
	Número otros	5
	Número sin respuesta	11

Formulario F003		Modelo de Reintegración Comunitaria/Iniciativas
Sexo	Número total de participantes	133
	Número hombres	65
	Número mujeres	68
Promedio de edad	Promedio de edad hombres (años)	41
	Promedio de edad mujeres (años)	41
Grupo étnico	Número Afrocolombianos	14
	Número Indígenas	31
	Número otros	47
	Número sin respuesta	41
Tipo de	Número de personas en el Comité de Impulso	68

participación	Número de personas participantes en el MRC	75
	Número de personas en el Comité de Impulso y participantes en el MRC.	14
	Personas en proceso de reintegración (Incluidas en el total de muestra)	21
	Sin respuesta	4

Procesamiento y análisis de datos

Los datos de fuentes primarias se procesaron en base de datos de Excel, consolidando las respuestas a los distintos tipos de pregunta (binarias cerradas, binarias con casilla de respuesta ampliada, escala de percepción numérica, selección múltiple, y demás). Teniendo en cuenta que se dejaron campos de información para ser diligenciados por los encuestadores, éstos se consolidaron en base de datos del software para el análisis cualitativo de datos de texto Quirkos para su categorización y codificación. En el caso de las respuestas abiertas de los encuestados, se sistematizaron en base de datos, y su análisis se hizo a partir del conteo de frecuencias de la respuesta, teniendo así una agrupación de respuestas recurrentes de los participantes.



Segunda Parte: resultados de la evaluación

Estrategia para el fortalecimiento de entornos protectores de niños, niñas, adolescentes y jóvenes para la prevención temprana de su reclutamiento, uso y utilización “Mambrú no va a la guerra, esto es otro cuento”

Descripción de la estrategia

La estrategia Mambrú, tiene por objetivo general “favorecer procesos que fortalezcan la capacidad de las comunidades en la prevención del reclutamiento y utilización de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) por parte de grupos delictivos organizados (GDO) y grupos armados organizados al margen de la ley (GAOML), mediante el agenciamiento de prácticas comunitarias que fomenten la corresponsabilidad y los mecanismos de protección temprana²”. Mambrú opera mediante una estructura de trabajo organizada en tres fases: etapa previa, diagnóstico zonal y fortalecimiento de iniciativas locales. De estas fases se derivan los lineamientos para la ejecución de una serie de actividades que apuntan al diseño e implementación de las intervenciones en territorio, en un periodo de tiempo de 9 meses.

Los ejes centrales de la intervención se identifican en relación con las dimensiones de: corresponsabilidad entre actores, fortalecimiento de iniciativas locales que contribuyan a la protección, movilización comunitaria en torno a la protección, visibilidad (de la estrategia, de las distintas formas de vulneración de derechos y de mecanismos de prevención del reclutamiento y utilización), y articulación institucional para la protección. Esta parte de la misma premisa de la política pública de prevención del reclutamiento en Colombia: “Teniendo en cuenta que, a

² Anexo Técnico. Estrategia regional de prevención del reclutamiento y utilización de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, a los grupos organizados al margen de la ley y grupos delictivos organizados, “Mambrú no va a la guerra, este es otro cuento”. Agencia Nacional para la Reincorporación, 2017.

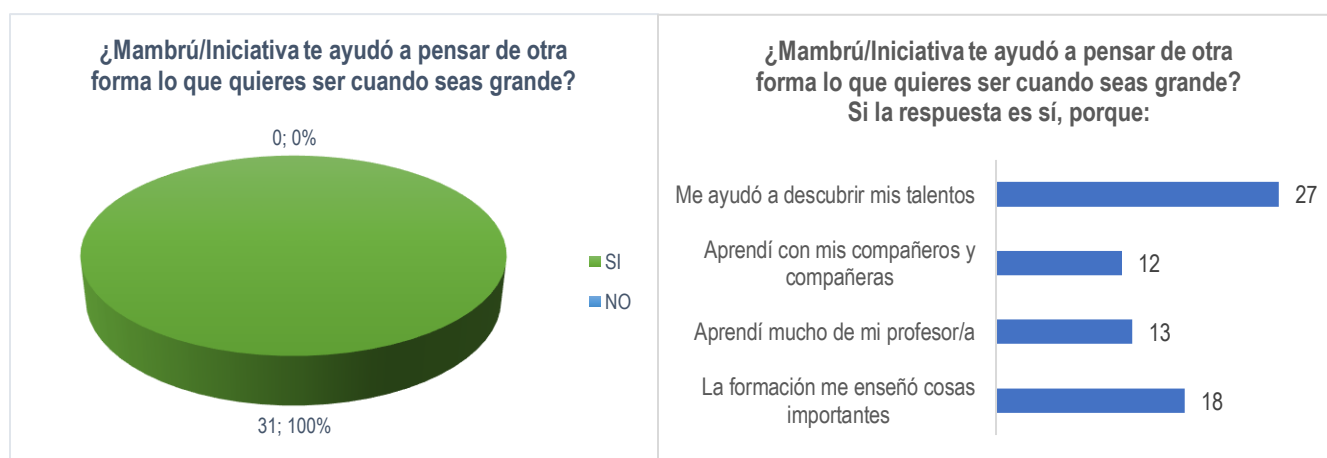
partir de la identificación de los factores de riesgo, de las vulneraciones que de allí se derivan y de las condiciones socioeconómicas y políticas de los entornos, es posible prevenir las violaciones en contra de niños, niñas y adolescentes en el marco del conflicto armado y las victimizaciones por parte de grupos delincuenciales organizados” (Decreto 1434 de 2018).

Principales hallazgos de la evaluación en relación con los NNAJ

Categoría 1: Efectos de la iniciativa sobre los imaginarios de los NNAJ en relación con los factores de riesgo

Relevancia de la intervención

El análisis en la categoría relevancia, se centró en la correlación entre las acciones que se dan en el marco de la estrategia Mambrú, y el objetivo de prevención del reclutamiento y utilización de NNAJ. Se indagó así acerca de cambios en relación con la perspectiva de futuro de los(as) participantes entrevistados, en comparación con su proyección previo a la participación en Mambrú.



Este cambio en su forma de posicionarse de cara al futuro, lo atribuyen en gran parte al descubrimiento de talentos y habilidades (vocacionales) (27) a partir de la formación que recibieron a lo largo de Mambrú (18), la acción pedagógica del proyecto en relación con las opciones de vida que NNAJ pueden tener más allá de los condicionantes que el contexto les impone (13), y las interacciones que se dan con sus pares en el marco de las acciones de fortalecimiento (12).

Quando no tenía nada que hacer molestaba en la calle después del colegio, luego del Mambrú reflexioné sobre lo que quería ser a futuro. Empecé a ver el teatro como una opción de vida”. Participante en Mambrú.

Con respecto a las opciones de vida que encuentran como alternativas, estas se enmarcan en la educación. 18 de los 31 participantes respondieron que quieren ir a la universidad, y 28 marcaron la opción “quiero terminar mis estudios”. En cuanto a la red de apoyo para cumplir su proyecto de vida, identifican la familia y el entorno escolar como los principales. Llama la atención que, en participantes entre 9 y 14 años, la familia es el punto de apoyo

central, mientras que, en adolescentes y jóvenes, la respuesta predominante fue “cuento conmigo y mi esfuerzo”. Tan solo dos del total respondieron que cuentan con su comunidad.

La correlación entre las variables cambio de percepción (Preguntas 1-3) y aprendizaje más significativo (Pregunta 5), señalan que los NNAJ entrevistados tienen cinco asociaciones fundamentales de aprendizajes que contribuyeron al cambio:

- Una nueva comprensión de los riesgos y la importancia del autocuidado: consumo de sustancias psicoactivas, embarazo adolescente.
- Mejora de habilidades relacionales y de convivencia: respeto, diálogo, trabajo en equipo, resolución de conflictos.
- Descubrimiento de nuevas habilidades: comunicación, habilidades artísticas,
- Conocimiento de los derechos de los NNAJ.

“[Me enseñó que] la vida que llevan las personas en la guerra solo lleva la cárcel o a la muerte. Que debemos ser personas que no necesiten hacer cosas malas para poder obtener cosas en la vida. También me enseñó sobre compañerismo, a superar los miedos. Mi meta al entrar al Mambrú era solo aprender a montar zancos, pero se ha ido cada vez extendiendo mucho más”.

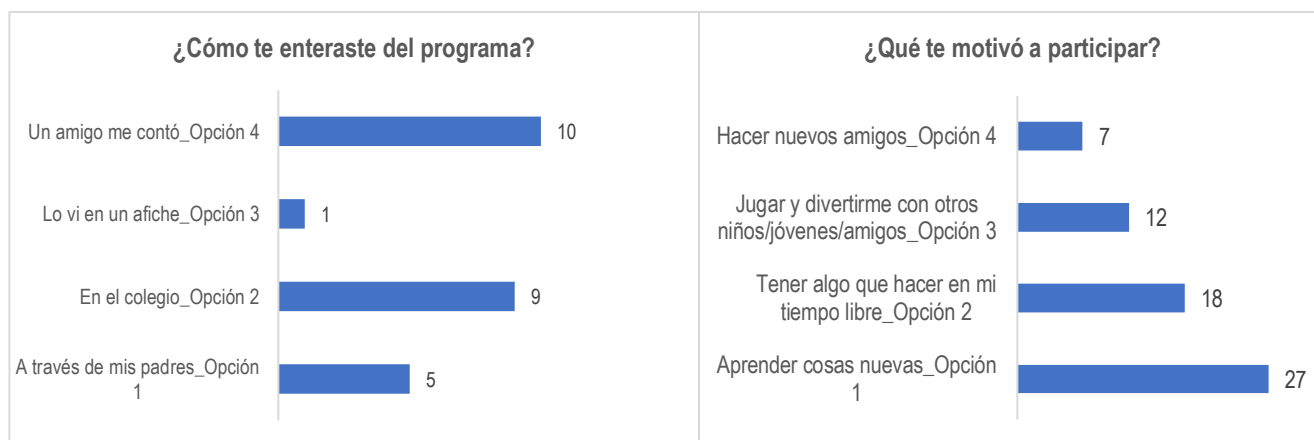
“Lo más importante que me enseñó fue aclarar mis planes a futuro. También me gusto que me enseñó a expresarme en público”.

A partir de los resultados de la evaluación en esta categoría, se evidencia que los NNAJ que participan en la estrategia relacionan sus aprendizajes y experiencias con los **cambios en su proyecto de vida**, y la perspectiva ampliada de oportunidades que tienen para desarrollar su potencial individual y capacidad de toma de decisiones, pese a riesgos y limitantes de su contexto social, económico y comunitario. Las variables de esta categoría se correlacionan con las respuestas en relación con los aprendizajes significativos y factores de riesgo evaluados en la categoría 4.

Categorías 2 y 3: Factores movilizadores y percepción de los NNA participantes frente al Mambrú/iniciativa y la gestión de las actividades.

En esta categoría de evaluación, las preguntas indagaron acerca de aquellos factores que podrían determinar o incidir en la participación de los NNAJ en los Mambrú. Las subcategorías entonces incluyeron: convocatoria o medios por los cuales los participantes se enteran del programa; factores que les motivaron a entrar y permanecer; y finalmente, qué destacan como aquello que más les gustó de la estrategia y aquello que menos les gustó.

Los participantes entrevistados señalaron que se enteraron de Mambrú y sus actividades a través de un amigo(a) (10), en su colegio (9), por medio de sus padres (5) y finalmente, de la Junta de Acción Comunal (4). En relación con los movilizadores de su participación, estos son primariamente el tener actividades extraescolares de uso del tiempo libre (18) y esparcimiento (7), y la posibilidad de nuevos aprendizajes (27).



En cuanto a factores asociados a la permanencia; las actividades y métodos que se usan como parte de las acciones de fortalecimiento de las iniciativas juegan un papel predominante. En esto tienen incidencia los profesionales o líderes que llevan a cabo las mismas (*los profes*) y la relación de confianza que construyen con los NNAJ. En la opción “otros”, se destacan la importancia que dan algunos(as) participantes a la presentación en espacios o eventos comunitarios, compartiendo como miembros de su comunidad sus iniciativas y aprendizajes. Esto puede considerarse un importante movilizador de la permanencia, puesto que les da un horizonte meta de la participación en Mambrú.

La pregunta en relación con lo que más les gustó de la participación en Mambrú, muestra como los NNAJ no sólo valoran los tangibles del proceso (Dotaciones, implementos, refrigerios), sino que dan valor además a los aprendizajes en relación con el autocuidado y la prevención de riesgos del entorno.

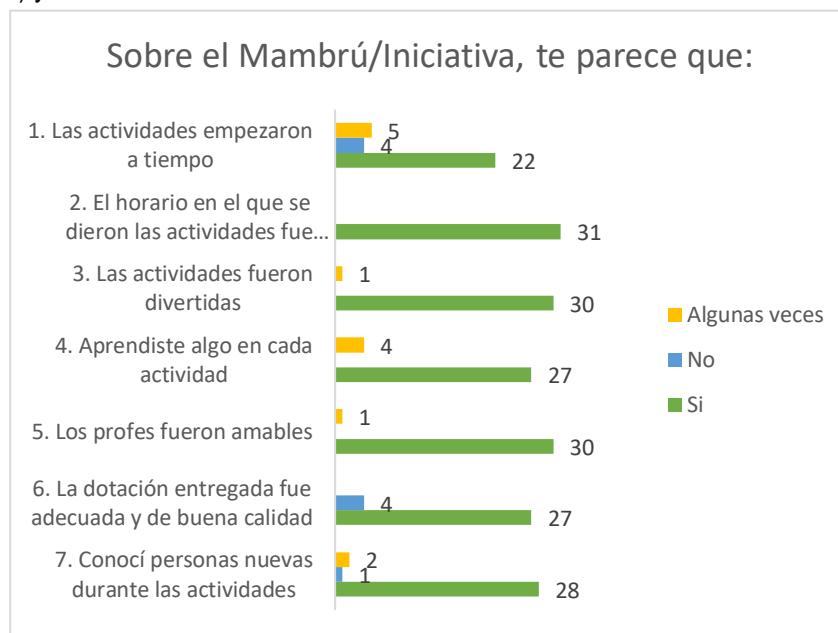


Por otra parte, los NNAJ relacionaron lo que no les gustó de participar en Mambrú, con aquello que representa un desafío a sus capacidades individuales, como el tener que dialogar acerca de su vida personal con sus pares o adultos (6), o llevar a cabo actividades que requieren de hablar en público (11). En la opción “otros”, mencionaron que les hubiera gustado que el fortalecimiento “tuviera una mayor duración”, que se “exploraran otro tipo de talentos”, y se “incorporaran más actividades deportivas y no sólo artísticas”. Cabe resaltar que cuatro

de los participantes mencionaron que les gustaría que la dotación entregada fuera de mejor calidad y que se ampliara la cobertura a más NNAJ.

Por lo tanto, en esta categoría, los movilizados de la participación inicial están asociados a la expectativa que les generan las actividades lúdicas y espacios recreativos de uso del tiempo libre; sin embargo, la permanencia está marcada por la posibilidad de los NNAJ para relacionarse y establecer vínculos significativos con sus pares y adultos que acompañan el proceso, así como de establecer la importancia de los aprendizajes como medio para protegerse en su contexto, y proyectarse de forma individual a futuro con habilidades blandas fortalecidas.

Esto se suma además a la percepción que tienen los participantes de la gestión del Mambrú. Las respuestas en cada una de las opciones de la categoría 3, coinciden con las respuestas en la categoría 2, en cuanto reiteran sus respuestas en torno a la importancia que dan a la lúdica, las relaciones interpersonales, y los tangibles del proceso. Al preguntarles si volverían a participar en Mambrú, el 100% de las respuestas fueron afirmativas, aunque les gustaría que a futuro se ampliara la oferta de actividades, y el fortalecimiento tuviese una mayor cobertura (en cuanto a grupo de beneficiarios) y duración.



Categoría 4: Aprendizajes significativos y factores de riesgo

Esta categoría indagó sobre aquello que puede evidenciarse como aprendizajes significativos y su efecto en la prevención del reclutamiento y utilización. Las variables incluyen el conocimiento de sus derechos por parte de los NNAJ, y aquello que perciben como factores de riesgo, entornos seguros, así como actitudes frente al posible riesgo de reclutamiento y utilización que reflejen los mecanismos de protección aprendidos.

A la pregunta cerrada sobre si en el Mambrú aprendieron acerca de los derechos de los NNAJ, el 100% respondió que sí. La pregunta de seguimiento sobre el derecho que más recuerdan dio como resultado el derecho a la educación con el mayor número de recurrencias (16), seguido por salud (8), recreación (4), derecho a una familia

(2), y la libre expresión (2), libertad de culto (3) y un nombre y ciudadanía (2). Teniendo en cuenta que esta era una opción de respuesta abierta, los NNAJ podían mencionar más de un derecho. En otros casos, incluyeron el respeto por sí mismos y los demás, la amistad, y la equidad de género. Si bien estas respuestas no corresponden a marco de derechos de forma tácita, en general todas las respuestas apuntan a que los NNAJ tienen clara su condición de sujetos de derechos y deberes, relacionándolo además con otros aprendizajes del proceso como los factores protectores y las prácticas de autocuidado (Ej. “Que los adultos me respeten”, “que se escuche mi opinión”).

“El derecho a un nombre, parece una cosa "boba" que todos tenemos un nombre, pero hay niños y niñas que les niegan ese derecho, no los registran, y si a uno no lo registran no puede hacer nada, es como si no fuera nadie”.

Con respecto a la percepción que los NNAJ tienen de los riesgos en el entorno, los entrevistados recibieron una lista de opciones para la pregunta *¿Las siguientes son amenazas para ti?* La mayoría de las opciones obtuvieron respuestas afirmativas (sí las consideran un riesgo), siendo la más alta el consumo de drogas (28). Le siguen con igual número de respuestas afirmativas “la presencia de pandillas en mi sector”, los grupos ilegales y el abuso sexual (23); y el embarazo adolescente (22).



La pregunta de seguimiento abierta *¿Quién crees que puede protegerte de esta amenaza?*, pone a la familia (24) y los padres, madres y cuidadores (18) como primer entorno protector para los NNAJ, seguido de la Policía y en algunas respuestas, una mención específica a la Policía de “menores” (Infancia y Adolescencia) (16) y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) (1). Cabe resaltar que sólo dos de los participantes encuestados mencionaron a la comunidad y líderes comunitarios, de forma explícita, y tres se refirieron a “Mambrú” como entorno protector.

“La Policía y los papás no pueden estar en todas partes con uno. Uno puede estar no haciendo nada, o solo pasar y caer por una bala en medio de un enfrentamiento que se forme de repente, siempre hay riesgos de una bala perdida. Las drogas no las considero una amenaza, las drogas están para los que las quieren probar eso es decisión de cada persona”.

La evaluación en esta categoría da cuenta entonces de cómo los NNAJ reflejan en sus narrativas el uso de su capacidad crítica para valorar los riesgos del entorno, de acuerdo a su contexto, y de aquellos elementos en el marco normativo que contribuyen a su protección. Aunque no se cuenta con una línea de base para establecer los cambios pre y post intervención en relación directa con la intervención, las respuestas coinciden con los objetivos de aprendizaje, la descripción metodológica, y etapas fortalecimiento que se lleva a cabo en Mambrú.

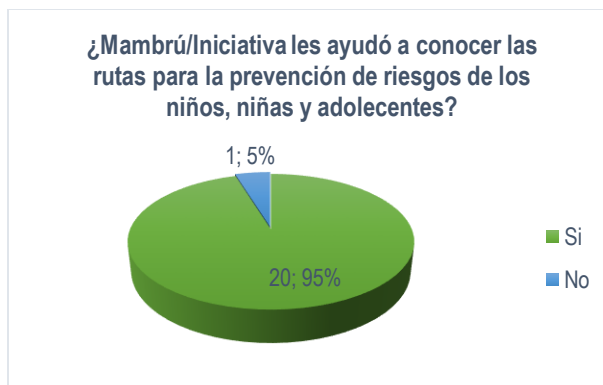
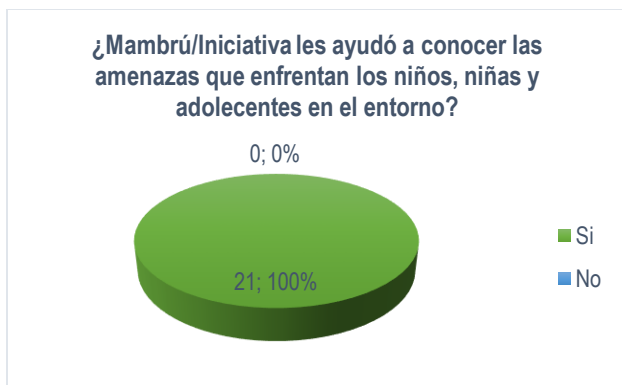
De igual forma, se identifican variables circulares correlacionadas, como las de la categoría 1: “efectos sobre los imaginarios de los NNAJ”, donde reiteran que la formación les ha dejado aprendizajes importantes sobre los derechos, cuidado y autocuidado, y prevención de riesgos de reclutamiento y utilización. Esto en términos de efectos da cuenta de la conexión entre aquello que han aprendido en Mambrú, y su percepción de los riesgos y factores protectores en el entorno.

Principales hallazgos de la evaluación en relación con la comunidad

Las encuestas aplicadas a la población adulta de la comunidad, buscaba identificar si la estrategia tiene efectos sobre la forma como se perciben los riesgos, amenazas y vulnerabilidades de los NNAJ en el entorno comunitario. Teniendo en cuenta la Teoría de Cambio, donde se establece como efecto en el corto plazo que *“Los distintos actores en la comunidad agencian procesos colectivos para promover entornos protectores de los NNAJ como forma de garantizar la no repetición”*, se establecieron cuatro categorías que indagan sobre cambios en las narrativas y acciones comunitarias en torno a la protección de los NNAJ, corresponsabilidad y relaciones con las instituciones que contribuyen a la protección y fortalecimiento del tejido social a través de liderazgos comunitarios y acciones colectivas que contribuyan a fortalecer entornos protectores.

Categoría 1: Efectos de la intervención en el fortalecimiento de entornos protectores

El fortalecimiento de entornos protectores se evaluó en relación con las capacidades protectoras en las comunidades beneficiarias. La principal unidad de análisis fue el conocimiento y aprendizajes que se derivan de este en relación a los riesgos de los NNAJ en el entorno, la forma en que la comunidad puede contribuir a la protección, y su nivel de sensibilización (*awareness*) frente a la responsabilidad compartida que tiene el entorno de los NNAJ en esta tarea. En este sentido, el 100% (21) manifestaron que, en efecto, a través de la intervención ganaron una comprensión ampliada de las amenazas que enfrentan los NNAJ en el territorio, y las medidas que podrían tomar como respuesta a los mismos (20). Este conocimiento muestra ser un conductor de cambios en imaginarios de la comunidad frente a la importancia de garantizar entornos seguros para los NNAJ, que involucran a toda la comunidad y la familia como copartícipes y garante en la protección.



Es importante, sin embargo, relacionar el término *comunidad* con el alcance y características de la muestra en esta evaluación. Un análisis concluyente sobre los efectos de la intervención en personas con distintos tipos de participación en el proyecto requiere de una muestra ampliada que incluya no sólo líderes, sino además padres y madres, docentes en instituciones educativas y quienes han tenido relación directa e indirecta con el Mambrú o iniciativa desde diversas ópticas. De igual forma, es preciso profundizar en las dimensiones de la sensibilización, y cómo esta impacta las condiciones de los NNAJ en estos entornos comunitarios.

Resaltan en esta categoría menciones a la participación de padres y madres, o del núcleo familiar de los NNAJ en el proceso. Algunos entrevistados se refirieron a ésta como “baja” en algunos casos, y muchos, siendo ellos padres de NNAJ participantes, mencionaron los horarios de las actividades como un impedimento para asistir. No obstante, el 100% reconocen y valoran la contribución de la intervención al uso del tiempo libre de sus hijos y de los NNAJ que participaron, y de cómo el proceso les llevó a conocer formas de asociación juveniles y expresiones ciudadanas propias de los NNAJ que no eran visibles previo al proceso.

“Algunos padres acompañaron sus hijos durante el desarrollo de las actividades para estar pendientes de ellos. Faltó mayor vinculación a la iniciativa”.

“Yo fui una vez. El problema es que hay que trabajar y por eso muchos no asisten”.

“Sí, siempre estaban apoyando a los NNAJ, iban a los talleres y clases. Para el cierre de Mambrú, ayudaron en toda la logística del evento”.

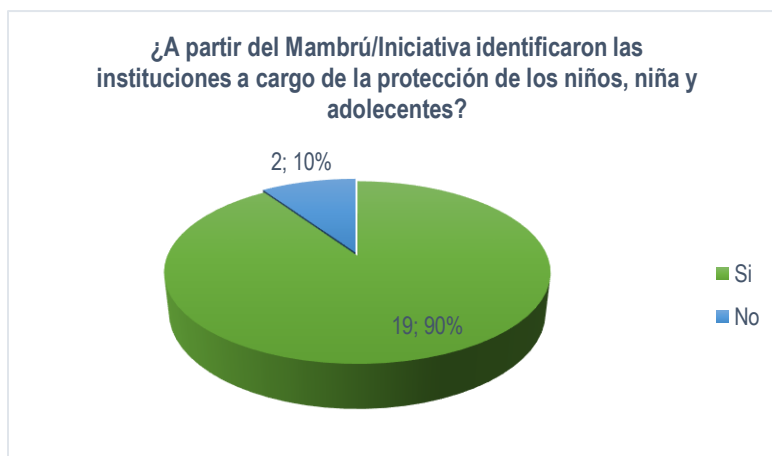
De igual forma, asocian las contribuciones del Mambrú e iniciativas a un cambio en la autopercepción que tienen los jóvenes con respecto a su futuro y proyecto de vida, al igual que el fortalecimiento de las prácticas de autocuidado y mitigación de riesgos promovidas en la intervención. Según éstos, la metodología y aprendizajes fueron clave para que los NNAJ cambiaran imaginarios con respecto a la violencia y formas de conflicto, siendo en sí mismo el Mambrú un escenario protector al darles alternativas para explorar nuevas habilidades y competencias sociales.

“Los muchachos vivían atentos a la llegada del personal de Mambrú, se emocionaban al verlos y se motivan a participar”

“El programa fue muy buen. Los consejos que le daban a los niños y la aprobación de las clases según el interés de ellos mismos -de los niños-. Esta pedagogía permitió la permanencia de cada uno de estos niños, pues les encantaban las clases”.

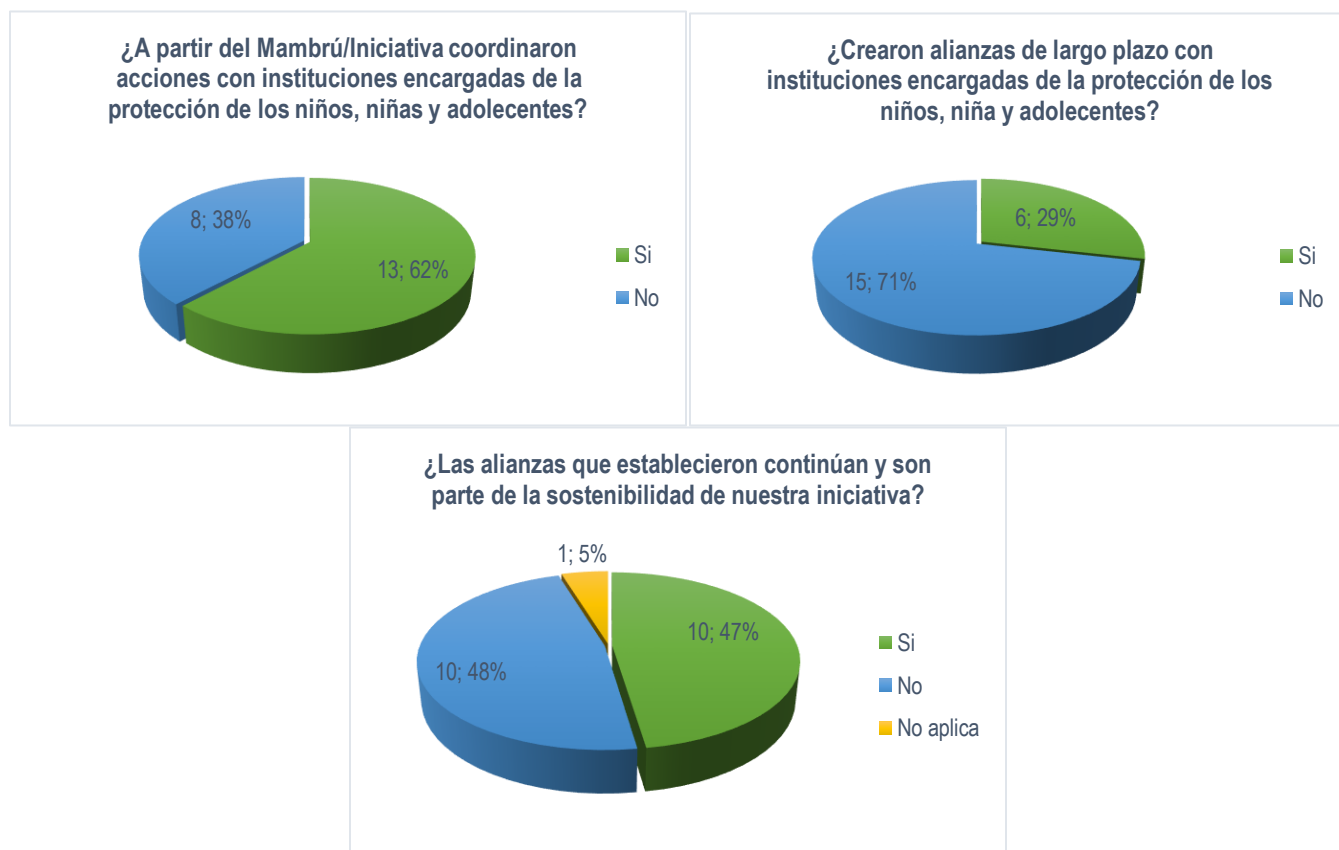
Categoría 2: Efectos de la iniciativa en el fortalecimiento de la presencia institucional y las relaciones comunidad-instituciones

Se evaluaron tres niveles del fortalecimiento de las relaciones entre instituciones y comunidad, siendo el primero el de conocimiento e identificación de actores con competencias en materia de protección de los NNAJ en caso de riesgo de reclutamiento y utilización, u otros propios del entorno. El segundo, hasta qué punto en el marco de la intervención se coordinaron acciones en las que comunidad e instituciones trabajaran de forma conjunta para fortalecer la comunidad como entorno protector. Finalmente, el nivel de alianzas y sostenibilidad de estas, donde las acciones se consolidan en alcance y tiempo como parte de acuerdos de mediano plazo que fomentan la acción colectiva y movilización en la comunidad.



El 100% de los encuestados afirma que a partir de la intervención reconocen a los actores a cargo de la protección de los NNAJ. Cuando se les pide mencionar alguno(s), las más recurrentes son Policía y Policía de Infancia (18), Alcaldía (12), Comisaría de Familia e ICBF (16). Los resultados son positivos en cuanto a los efectos de la intervención en el fortalecimiento de capacidades de los líderes locales y actores comunitarios para prevenir posibles vulneraciones a los derechos de los NNAJ al reconocer las competencias propias y de los actores institucionales, al igual que aspectos básicos de la activación de rutas de prevención.

“Identificamos a quién tenemos que acudir si se violan los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Esto es importante porque muchas veces uno no sabe a quién ir en ciertos casos, o por temor no se hacen las cosas correctamente”.



Sin embargo, en el nivel de alianzas y acciones coordinadas con los actores institucionales, las respuestas de los participantes apuntan a un nivel de articulación bajo, con presencia de algunas instituciones durante el proceso de fortalecimiento, pero sin evidencias consistentes de alianzas corresponsables con instituciones en el mediano y largo plazo, que favorezcan la presencia institucional en estas comunidades, o la acción preventiva de los agentes comunitarios. Resalta de los hallazgos, una mayor presencia de la Policía y el Ejército durante los fortalecimientos, y sin duda, la visibilidad de la ARN como actor institucional del nivel nacional, el cual se ha posicionado en todos los procesos, y continúa relacionándose con estas comunidades aún pasada la intervención a través de profesionales del Grupo Territorial.

“La ARN ha enviado profesionales de manera continua y ha apoyado las gestiones de la comunidad. Con Ejército, por ejemplo, hemos trabajado en con el arreglo de las vías, la adecuación de un parque. La Alcaldía brindó la pintura para embellecimiento de la biblioteca”.

“Los profesionales de ARN continúan llegando acá y apoyan en diferentes actividades”.

“Con la policía se ha realizado un acuerdo de acompañamiento que a la fecha se ha cumplido”.

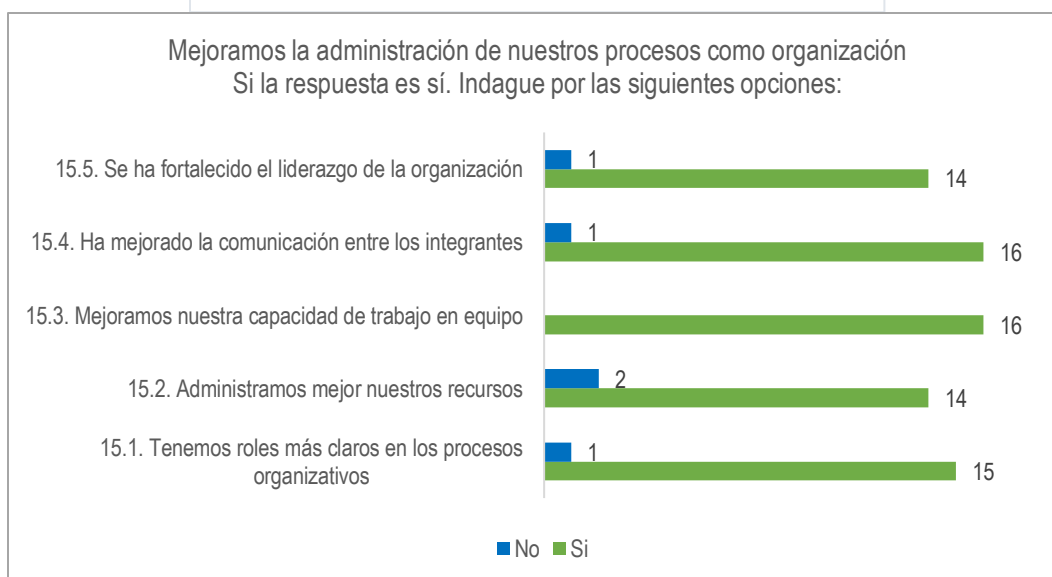
“Aún se mantiene la relación con la Policía Juvenil, participan en espacios conjuntos. En algunos eventos hacen aportes con refrigerios y agua. Igualmente hacen presencia otros actores públicos”.

Esta temporalidad en la intervención de las instituciones que está supeditada al marco de la intervención impacta los objetivos en relación con la sostenibilidad, replicabilidad y corresponsabilidad. No se identifican tampoco alianzas estratégicas sostenibles con actores del sector privado. Esto está mediado además por las dinámicas de gobernabilidad territorial y la capacidad de incidencia de la ARN y actores comunitarios en escenarios de política pública local, teniendo en cuenta el alcance metodológico de los Mambrú e iniciativas. Se requiere además de una muestra ampliada para conocer el impacto que esto tiene en las iniciativas juveniles que se fortalecieron, sin embargo, los hallazgos coinciden con los resultados del análisis de trayectoria (ver tercera parte), y el estado actual de las alianzas con actores institucionales y no institucionales de las iniciativas objeto del análisis.

Categoría 3: Efectos de la iniciativa en el fortalecimiento del capital social

En esta categoría, la evaluación hizo un acercamiento a los efectos de la intervención en el fortalecimiento de capital social, visto como: liderazgos que favorecen la protección, procesos organizativos y administrativos de las organizaciones objeto de los fortalecimientos, y acciones colectivas de actores comunitarios que contribuyen a la protección integral de los NNAJ.

La primera subcategoría, procesos organizativos y fortalecimiento de las organizaciones, muestra que el 67% de los encuestados **sienten que su capacidad de gestión interna de la organización mejoró a partir del fortalecimiento de su iniciativa**. Quienes respondieron afirmativamente, consideran que el fortalecimiento les ha acercado como equipo de trabajo (16) y ha mejorado la comunicación, ha incrementado su capacidad de liderazgo en el marco de su acción (14) y ha contribuido a una mejor administración de los recursos (14). En este sentido, resaltan el rol de los profesionales de la ARN que acompañaron el proceso. Este resultado puede atribuirse en parte a las variaciones que se presentan dada la naturaleza de cada una de las iniciativas que se fortalecen, su objeto y característica distintivas de su proceso como organización social comunitaria. Este universo de iniciativas y temáticas representa un reto para la consolidación de una oferta articulada, estandarizada y sistemática de fortalecimiento organizativo, que tenga margen de adaptación a las condiciones y necesidades particulares de fortalecimiento de cada iniciativa comunitaria.



Otro aspecto importante, tiene que ver la forma como se acuerdan las **estrategias de salida, de forma tal que las organizaciones cuenten con una línea de tiempo del fortalecimiento que establezca expectativas realistas del proceso, y compromisos de las partes** (ARN, OIM, Comunidad, líderes y lideresas, NNAJ), que mantengan el horizonte de duración de las acciones y su alcance en la perspectiva de quienes participan. En general, se observa una valoración positiva del acompañamiento, y del efecto que este tiene en la capacidad de las organizaciones y actores comunitarios para llevar a cabo sus objetivos.

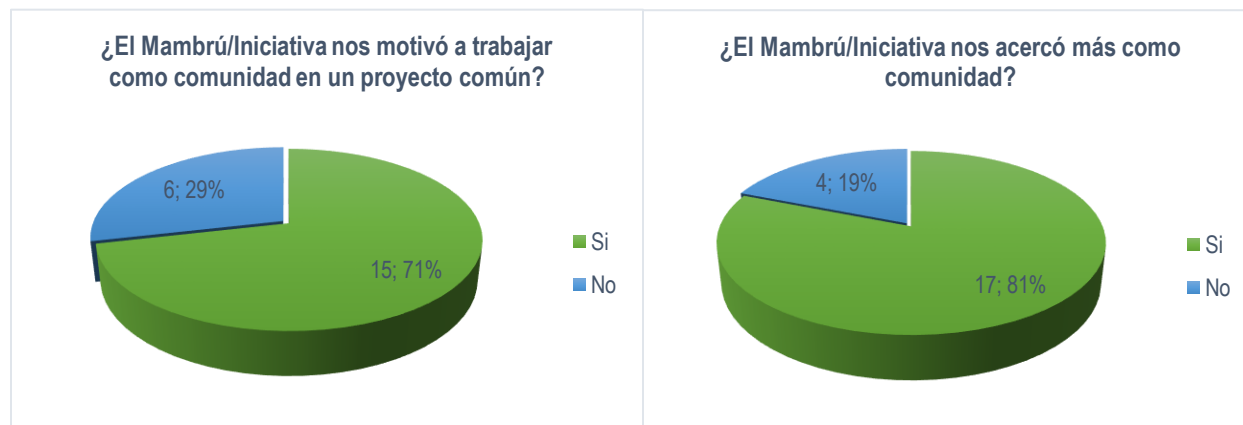
“El Mamburú nos ayudó a definir estrategias de sostenibilidad, establecimiento de planes y programaciones, asistencia técnica en general”.

“En la gestión en general, ya que las visitas y las ayudas que se han recibido a partir de la biblioteca ha facilitado que la Junta de Acción Comunal se organice, se una más, y sea responsable de las actividades que se proponen”.



En correlación con la categoría 2, sobre alianzas estratégicas, los participantes apuntan a la necesidad de un mayor acompañamiento para la búsqueda de aliados y el relacionamiento con actores estratégicos que contribuyan a que sus iniciativas puedan pasar al nivel de consolidación, sostenibilidad y mayor incidencia. Le siguen un mayor acompañamiento a la gestión financiera y administrativa (8), y la planeación estratégica (15).

Finalmente, se indagó sobre las contribuciones al fortalecimiento del tejido social. Por una parte, la movilización en torno a un objetivo común y el fortalecimiento de espacios intercomunitarios alrededor de la protección de los NNAJ. Por otra, los resultados que esto produce en el fortalecimiento del tejido social comunitario. El análisis de los datos muestra que los entrevistados creen que el proceso dio lugar a encuentros e interacciones entre personas de la organización y de la comunidad en sentido ampliado, los cuales contribuyeron a un sentido de propósito colectivo alrededor de la iniciativa o Mambrú (81%). El Mambrú se considera entonces como catalizador de la acción colectiva y marco para la convergencia de diversos grupos dentro de la comunidad, que acuerdan trabajar para que los NNAJ cuenten con espacios de uso del tiempo libre, y se mitiguen riesgos a la vulneración de sus derechos, incluyendo aquellos asociados al reclutamiento y utilización.



Estrategia para el fortalecimiento de escenarios a nivel local, relacionados con construcción de paz, convivencia y reconciliación: Modelo de Reintegración Comunitaria e Iniciativas

Descripción de la estrategia

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) tiene como misión institucional impulsar el retorno de la población desmovilizada a la legalidad de forma sostenible y contribuir así a la paz, la seguridad y convivencia ciudadana. En el marco de esa misión, se diseñó un objetivo estratégico de reintegración basada en comunidades que busca propiciar espacios para la convivencia y acciones de reconciliación en los diferentes contextos receptores, según sus características.

Por consiguiente, el Modelo de Reintegración Comunitaria tiene como objetivo central generar espacios para el fortalecimiento de la capacidad de los contextos receptores en el desarrollo de procesos que promueven la confianza, la convivencia y la participación comunitaria, con especial énfasis en entornos receptores de población excombatiente, a fin de facilitar su proceso de reintegración. De igual manera, como se describe en el anexo técnico del convenio, esta estrategia se constituye en herramienta para el conocimiento y uso de los mecanismos de participación ciudadana. 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.

Principales hallazgos de la evaluación

La evaluación de esta estrategia se centra en cuatro categorías que indagan sobre los efectos de las intervenciones sobre la confianza entre actores, la convivencia comunitaria, la deliberación participativa y participación en escenarios comunitarios, y la acción colectiva de las comunidades donde se implementó la estrategia. Lo anterior, articulado al objetivo de participación y reintegración comunitaria de las personas en proceso de reintegración en los MRC/Iniciativas³. Como se aclara en el aparte metodológico de la evaluación, los hallazgos consolidan las respuestas y diálogos con personas que cumplen diversos roles en el marco de las iniciativas: miembros del Comité de Impulso, personas en proceso de reintegración y participantes en las iniciativas y MRC que no hacen parte de los Comités.

Categoría 1: Efectos de la iniciativa sobre la participación, confianza y convivencia

Participación comunitaria

La participación en las iniciativas se evalúa en dos escenarios: el primero que tiene que ver con la inclusión y representación de diversos grupos poblacionales y personas de la comunidad en las actividades llevadas a cabo en cada uno de los momentos metodológicos. La segunda, en relación con la participación en la toma de decisiones y la deliberación que se da como parte del proceso en escenarios comunitarios. Ante la pregunta sobre si el proceso de implementación de la iniciativa (como un todo), fue o no participativo, el 91% de los entrevistados

³ En adelante se mencionan como “iniciativas”.

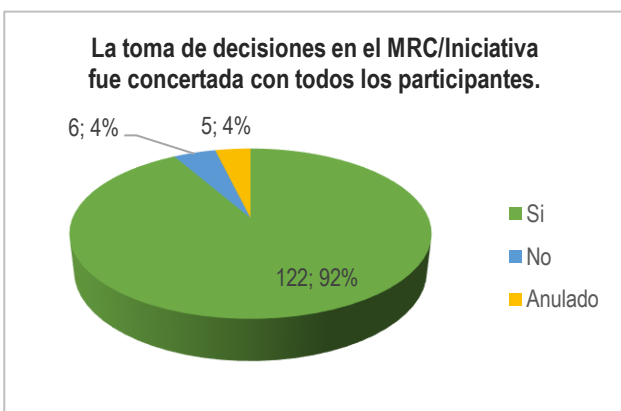
respondieron que fue “muy participativo”. Las razones para esta respuesta corresponden a factores como: libertad para expresar opiniones, participación de mujeres, NNAJ, víctimas y excombatientes en el proceso, asistencia en número de personas, el interés mostrado por los participantes, y la inclusión de actores institucionales en el proceso. Algunas de las apreciaciones en la casilla de seguimiento sobre el porqué de esta respuesta, incluyeron:

“Normalmente las personas del barrio no participan, pero con el proyecto, a las mujeres les llamó mucho la atención y participaron mucho. Podían hablar y decidir”.

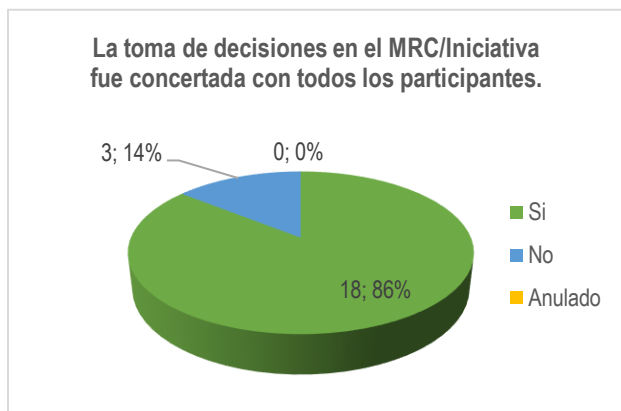
“Porque contó con población de todo tipo: víctimas del conflicto, jóvenes en alto riesgo, desmovilizados y comunidad receptora”.

“Porque por medio de este se compartió un espacio con personas de diferentes partes, es decir, víctimas, líderes y excombatientes”.

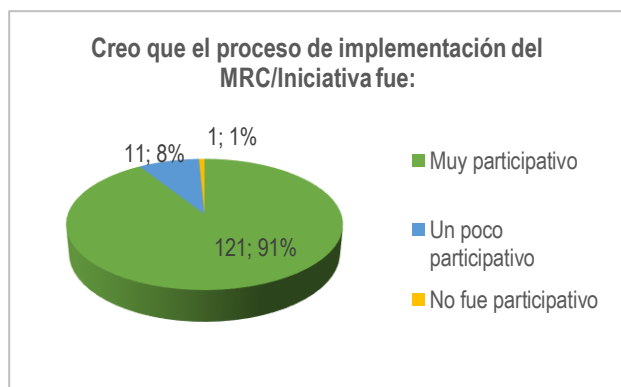
“Hubo participación de la comunidad y trabajo permanente por parte de las organizaciones (ARN-OIM-USAID). Muchas decisiones se dieron manera conjunta entre la comunidad y las organizaciones”.



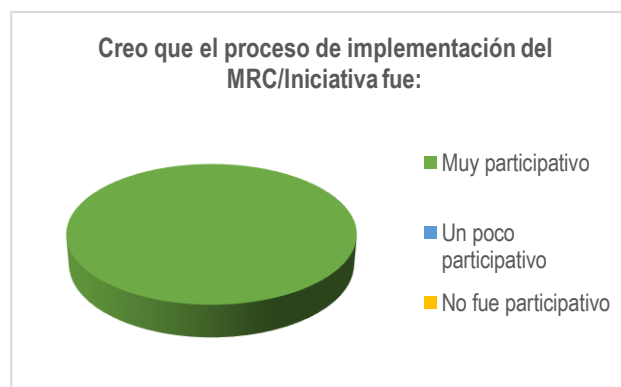
Total de la muestra



Personas en proceso de reintegración

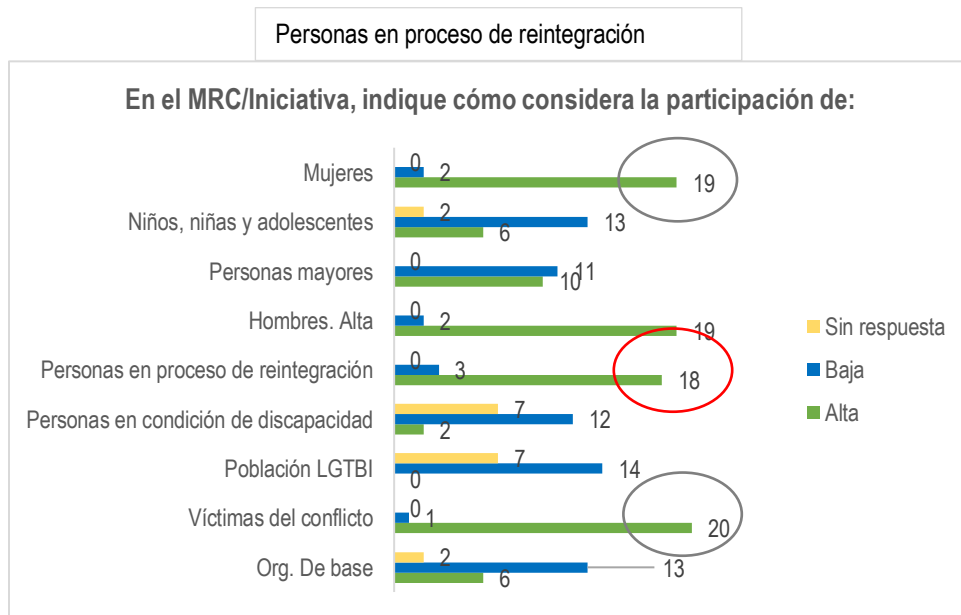
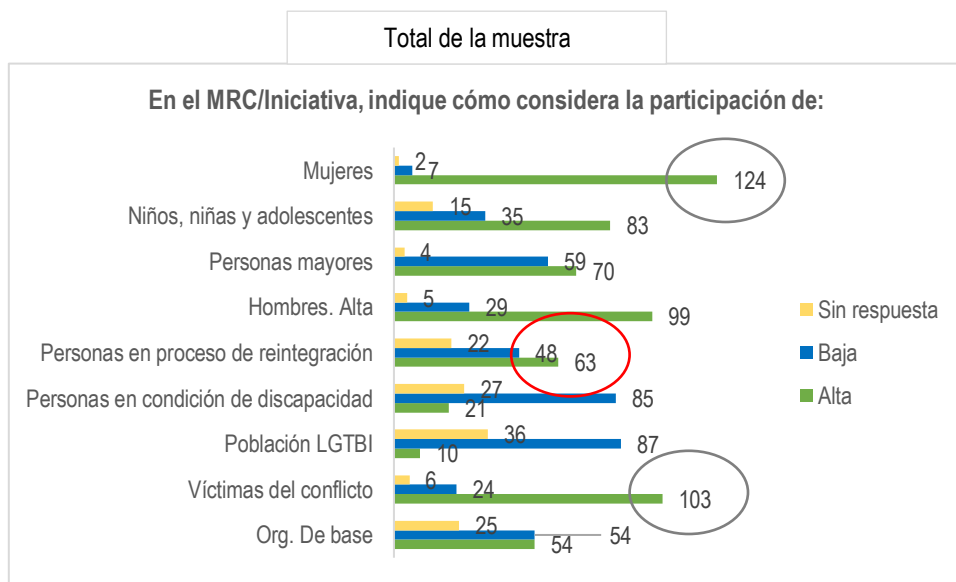


Total de la muestra

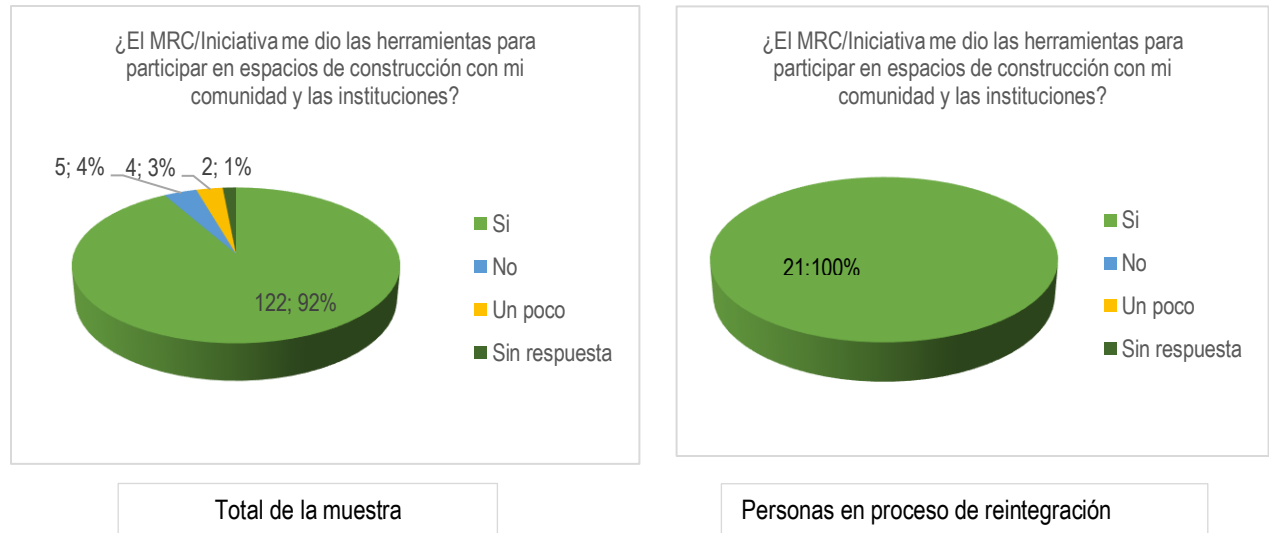


Personas en proceso de reintegración

Las categorías de respuesta que desagregan la participación en grupos de población muestran un acuerdo en cuanto a la representatividad de mujeres (124) y población víctima del conflicto (103) en las iniciativas, seguida por NNAJ (83) y hombres (99). En cuanto a la percepción con respecto a los grupos menos representados, se encuentran población LGBTI (87), personas en condición de discapacidad (85), y adultos mayores (70). En general, la percepción sobre la inclusión, representatividad y participación de grupos poblacionales en la toma de decisiones e implementación de las iniciativas es positiva. Los comentarios enfatizan en que la convocatoria fue amplia y abierta, generando la movilización de un grupo importante de personas en los espacios. En esta respuesta, llama la atención como un número considerable de personas respondieron que la participación de excombatientes fue baja (48), o que no tenían clara la respuesta a esta pregunta (22).



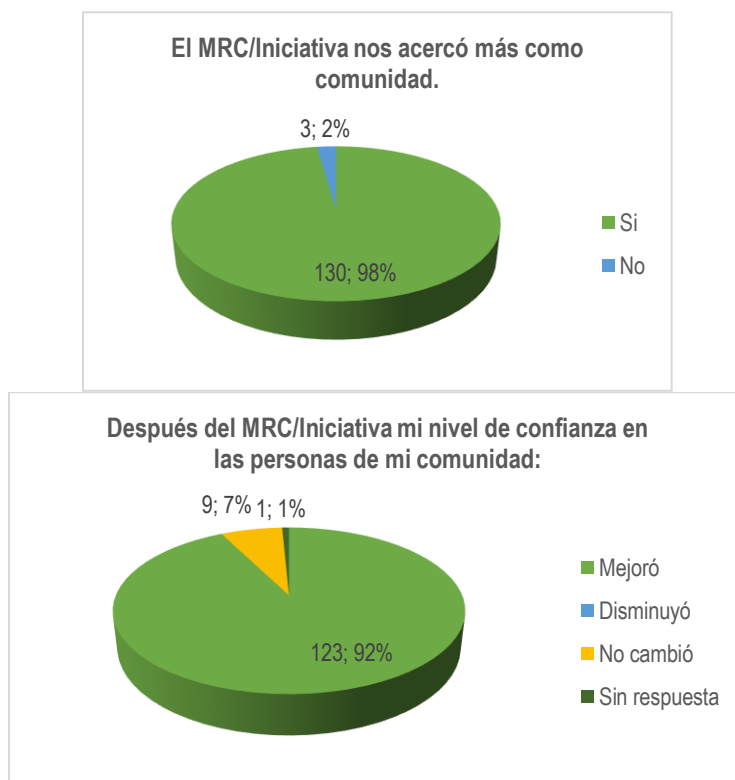
Adicionalmente, se evidencia una percepción positiva de los efectos del proceso en la apropiación de espacios comunitarios, y la dinamización de diálogos que articularon a la comunidad y fortalecieron la participación ciudadana. Esto se atribuye a las herramientas y apoyo técnico que en el marco de las iniciativas se transfieren a la comunidad, entre las que priman aquellas que promueven la convivencia comunitaria, la resolución de conflictos, el fortalecimiento de la incidencia de las organizaciones en escenarios de articulación institucional, y otras orientadas a la gestión de las organizaciones comunitarias.



Confianza comunitaria

La medición de los efectos de la estrategia de la ARN en relación con la confianza se hizo como trayectoria bidireccional en la que se fortalecen las relaciones entre individuos y su disposición al trabajo colectivo promoviendo y consolidando un proyecto colectivo”. En esta se parte del supuesto que median de forma positiva, negativa o neutra los encuentros entre participantes en espacios comunitarios en el marco de la implementación, y los conocimientos que se transfieren como parte de la etapa de formación comunitaria. Es decir, se evalúa la confianza a partir de la percepción de mejora en las relaciones, de la acción y movilización colectiva, y de la posibilidad de entablar diálogos que integren diversas posturas y grupos de población (Incluyendo PPR), y de una resignificación del sentido de lo colectivo en cuanto a normas y valores que atañen a la búsqueda de bienestar compartido.

A la pregunta de trazabilidad sobre cambios en la confianza hacia otras personas de su comunidad, posterior a la implementación de la iniciativa, **el 92% respondió que esta mejoró, y el 7% que no hubo cambios**. El 98% afirmó que esto se debe a que el proceso contribuyó a que las personas de la comunidad se conocieran mejor y llegaran a acuerdos, lo que podría considerarse un catalizador de nuevas formas de relacionamiento y percepción del otro que crean vínculos solidarios y un sentido compartido de identidad basado en la pertenencia a una comunidad y nuevas apropiaciones del territorio.



Aunque los hallazgos no son concluyentes en relación con la participación de excombatientes y el incremento de la confianza hacia este grupo de personas (en parte debido a que las personas no les identifica de forma explícita como tal), los resultados en esta categoría nos llevan a concluir que las iniciativas y su enfoque metodológico orientado a fortalecer el tejido social comunitario, podrían tener efectos también sobre la participación, inclusión y percepción hacia las PPR (ver resultados de la comunicación al desarrollo). Se recomienda profundizar con herramientas de contraste para la evaluación, que incluyan entrevistas abiertas y semiestructuradas con este grupo poblacional, como agentes clave del proceso.

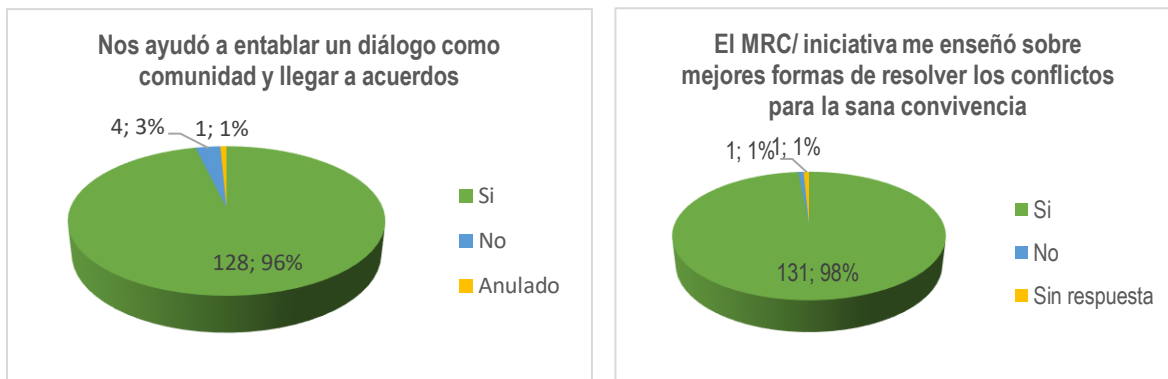
Convivencia comunitaria

En consecuencia con los resultados en las métricas de confianza, se observa una correlación positiva con los cambios en materia de convivencia, teniendo en cuenta el concepto definido por la ARN, que involucra la *“capacidad para establecer relaciones basadas en la interacción asertiva, el reconocimiento de las diferencias, la construcción de consensos sobre normas básicas, la resolución no violenta de los conflictos, y el respeto a la dignidad y los derechos de todas las personas que integran la comunidad”*⁴.

Se abordaron así, preguntas sobre el alcance de la iniciativa y su efecto en el fortalecimiento de escenarios de diálogo comunitario, que contribuyeran a mejores relaciones y el consenso, a lo cual el 96% respondió que el proceso había contribuido. Seguido a esto, los participantes respondieron que la formación les dejó aprendizajes

⁴ ARN (2019). Modelo de Trabajo Comunitario. Lineamientos y orientaciones para el trabajo con comunidades dentro del marco misional de la ARN. Aspectos conceptuales y metodológicos. Bogotá D.C.

prácticos sobre resolución de conflictos (98%) que han impactado las interrelaciones en la comunidad entre individuos y grupos de personas (hombres y mujeres, padres a hijos, entre otros).



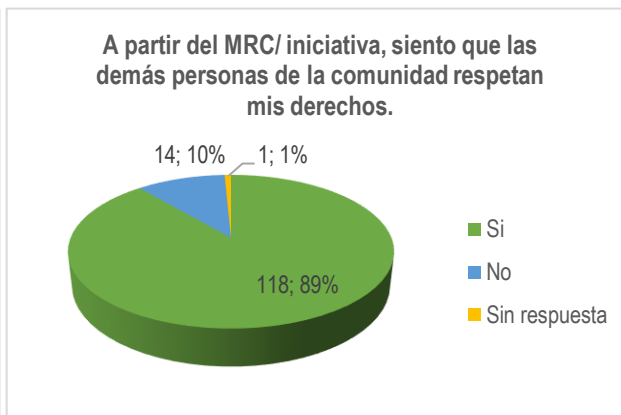
Se identifica además una correlación positiva entre la promoción de la convivencia basada en el reconocimiento de los derechos inalienables de las personas, y cambios en la percepción del otro como sujeto de estos. Los entrevistados afirman que el aprendizaje acerca de los Derechos Humanos ha conllevado a una comprensión de formas de interacción negativas que se daban en la comunidad, en la que por ejemplo se discriminaban personas debido a su condición de discapacidad, género, o pertenencia étnica. Por otra parte, identifican el respeto como una interacción de doble vía, que condiciona el trato del otro y que parte de la intención individual para propiciar encuentros y relaciones positivas entre personas en el entorno comunitario.

“La comunidad reconoce la gestión que estoy haciendo con la población en condición de discapacidad, y más que eso, la comunidad ha comprendido que son personas que también tiene derechos, por eso colabora con el grupo para atender a esta población”.

“Simplemente siento que respetan mis derechos porque yo respeto los de ellos, es algo que es de parte y parte”.

“A medida que se fue trabajando en el modelo, la comunidad reconoció el liderazgo y así mismo empezaron a reconocer que era sujeto de derechos. Las instituciones mismas también ayudan a este reconocimiento”.

“En la comunidad indígena a la que ahora pertenezco saben que estuve en el grupo armado y no me discriminan”.



El análisis de datos de esta categoría permite concluir que, para los participantes, las iniciativas hacen aportes significativos al incremento de la participación y movilización ciudadana, la construcción de confianza entre grupos e individuos que participan, y que tiene además efectos positivos en el plano de las interrelaciones entre personas.

Personas en proceso de reintegración



Categoría 2: Efectos de la iniciativa en el fortalecimiento de la presencia institucional y las relaciones comunidad-instituciones

Relaciones ciudadanos - instituciones



En contraste con Mambrú y las iniciativas de la estrategia de prevención evaluadas, se evidencia en esta estrategia una percepción favorable de los efectos del proceso en el acercamiento a las instituciones públicas, donde se destacan principalmente las alcaldías (80) y la mención a otras instituciones (71) de Gobierno Nacional, no especificadas. De estos acercamientos el 82% manifiesta que se ha mantenido un contacto posterior a la iniciativa para coordinar acciones relacionadas con su marco de acción. Sin embargo, el 69% considera que las relaciones con instituciones en el marco de

la iniciativa han tenido incidencia en la consolidación del proyecto comunitario que se fortaleció en el marco del MRC o la iniciativa.

Visibilidad de la ARN

Los datos muestran un incremento positivo en el capital institucional de la ARN en términos de reconocimiento de su labor misional y la pertinencia del acompañamiento que da a los procesos comunitarios que contribuye a la confianza, la reintegración y la reconciliación. El 87% de los encuestados respondió que a partir de la iniciativa se enteraron de lo que hace la ARN, con ejemplos como:

“Es la entidad encargada de hacer los procesos de reconciliación, entre la comunidad y las personas que están en proceso de reintegración”.

“Siempre tratan de ayudar a la comunidad víctima del conflicto para que superen el tema.”.

“Prevención para que los niños no entren al conflicto, mantengan el tiempo ocupado, y atención a los chicos que estaban en conflicto”.

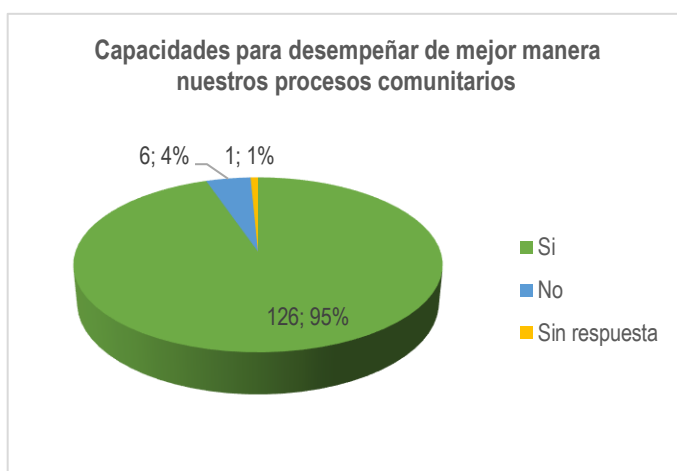
“Son un puente entre la comunidad y los que antes eran "enemigos", por ejemplo, Policía- reintegrados”.

“Institución que fortalece la educación y la participación comunitaria”.

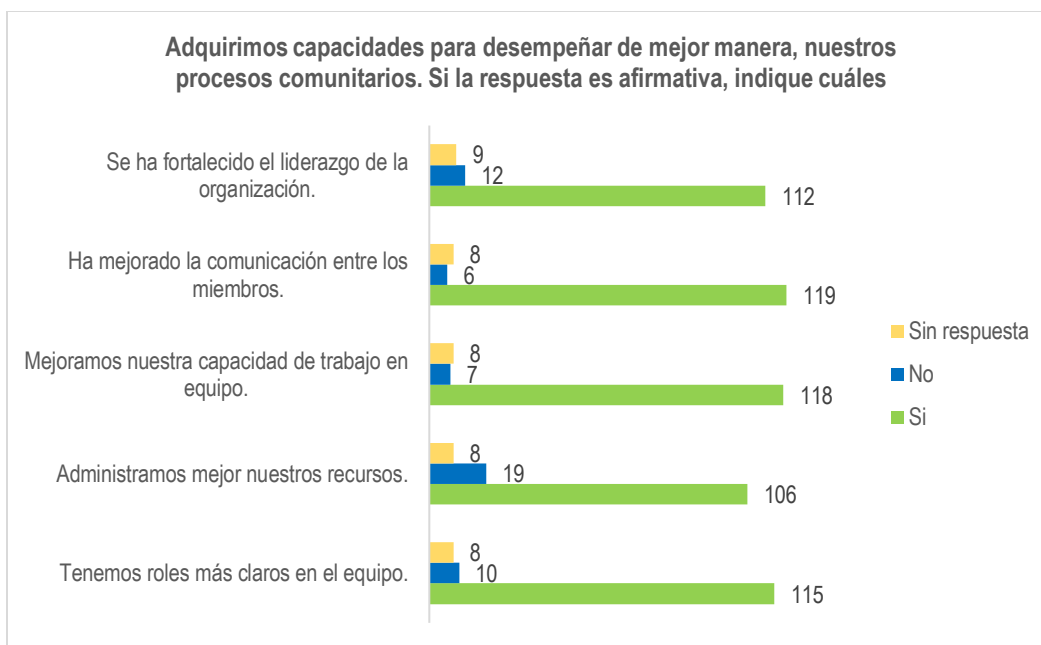
Las respuestas muestran una asociación de la ARN a un marco de actuación que va más allá de los procesos de reintegración, incluyendo además contribuciones a la prevención del reclutamiento y utilización, el fortalecimiento de la participación ciudadana, la formación para la convivencia, y la reconciliación.



Categoría 3: Efectos de la iniciativa en el fortalecimiento del capital social



Esta categoría contó con dos unidades de análisis: percepción de incremento de la capacidad de las comunidades para gestionar sus procesos comunitarios, y descriptores de esas capacidades que creen se vieron fortalecidas como resultado de su participación en la iniciativa. El 95 % considera que el proceso les ha dado nuevas habilidades para gestionar sus procesos, y cada opción de respuesta en cuanto a las áreas de fortalecimiento estuvo por encima del 85%, siendo las más altas comunicación entre miembros de las organizaciones y capacidades para el trabajo en equipo.



En la casilla de respuesta abierta, emergen otras categorías, como el valor dado a la formación en temas relacionados con Derechos Humanos, resolución de conflictos y la capacitación para el fortalecimiento de sus actividades productivas, en el marco de las iniciativas. Sumado a los intangibles del fortalecimiento, señalan que los tangibles como la dotación, equipos, materiales para la formación, entre otros, han contribuido a que los procesos comunitarios se fortalezcan y los líderes y lideresas en las organizaciones puedan desempeñar mejor su actividad social o productiva. Estos elementos, no se evidencian como aislados dentro del proceso, sino que es posible concluir a partir de la triangulación de respuestas en las categorías anteriores, que el **capital social incrementa a partir de las intervenciones, con relación a las capacidades de los participantes de agenciar procesos colectivos** que contribuyen a fortalecer el tejido comunitario, propician otras formas de relacionamiento, y fortalecen sus organizaciones dándoles herramientas para la planeación y la construcción colectiva de sus proyectos.

Es importante, sin embargo, que la lectura de estos resultados dialogue con hallazgos del análisis de trayectoria, puesto que allí se integran otras variables al análisis, como, por ejemplo, la baja formalización y la sostenibilidad financiera de las organizaciones sujeto de las intervenciones.

Recomendaciones

Estrategia de fortalecimiento de entornos protectores de niños, niñas, adolescentes y jóvenes para la prevención del reclutamiento, uso y utilización

1. Desarrollar una estrategia de seguimiento a los efectos de las intervenciones tanto en Mambrú como en prevención, incluyendo líneas de base para conocer previo a ésta, aspectos sobre la forma como estos imaginarios de la protección y los entornos protectores se tejen en las comunidades, y de qué forma las

estrategias de fortalecimiento pueden contribuir en áreas específicas de la protección de los niños, niñas y adolescentes que participan.

2. Visibilizar y articular el trabajo con agentes educativos y la familia en la protección de los niños, niñas y adolescentes. Éstos podrían tener roles más incidentes tanto en la implementación de los fortalecimientos, como en la sostenibilidad de las acciones, al dejar capacidad instalada en ellos para acompañar etapas posteriores de las intervenciones, o ser multiplicadores de relaciones, conocimientos y acciones que contribuyen a la protección y el fortalecimiento de los entornos protectores.
3. Robustecer el estándar metodológico y los mínimos técnicos que aplican a todas las iniciativas, a fin de obtener resultados medibles, aplicables a cualquier intervención. La naturaleza diversa de las iniciativas que se identifican como vehículos para la prevención en esta estrategia, hace necesaria una mayor claridad con respecto a aquello que se espera como resultado concreto en materia de fortalecimiento tanto para los NNA, como para los adultos en el entorno. Este estándar, permite abordar de forma concreta respuestas a las preguntas relacionadas con la incidencia real de la estrategia de fortalecimiento de entornos protectores en la mitigación de riesgos, vulnerabilidades y amenazas en el entorno.
4. Fortalecer las estrategias de sostenibilidad, articulación institucional y capacidad de actores para dar continuidad a las acciones, una vez culmina la intervención de la ARN y aliados. En este sentido, se recomienda que las estrategias de salida sean claras desde el inicio, partiendo del análisis de cada contexto, de las relaciones institucionales, y de aquello que es realizable en el tiempo establecido para la intervención.
5. Precisar los mecanismos y metas de articulación institucional, de forma que las alianzas con instituciones contribuyan a la sostenibilidad de las iniciativas, pero además se fortalezcan los vínculos entre ciudadanos e instituciones a cargo de la protección de los NNA. Estas deberían verse reflejadas en unidades de conocimiento de los(as) participantes sobre quiénes son y qué hacen estos actores, pero también en acciones conjuntas que posibiliten relaciones corresponsables y colaborativas en torno a la protección de los NNA, teniendo en cuenta las particularidades de cada contexto.

Estrategia para el fortalecimiento de escenarios locales relacionados con construcción de paz, convivencia y reconciliación

1. Establecer mecanismos que permitan establecer el nivel efectivo de participación, adherencia e involucramiento de las personas en proceso de reintegración (PPR) en los Modelos de Reconciliación Comunitaria. Si bien esta estrategia está pensada para fortalecer los entornos receptores, y por tanto apunta a todos los actores comunitarios y la transformación de relaciones desde el ejercicio pleno de la ciudadanía; no se puede dejar de lado que siguen siendo los PPR sujeto primario de las acciones y que la estrategia comunitaria hace parte del compendio de esfuerzos para garantizar la transición exitosa a la etapa de reintegración.

2. Consolidar un sistema de indicadores e instrumentos que apunten a la medición antes, durante y después, de las transformaciones en la confianza, la convivencia e imaginarios sobre la inclusión de personas en proceso de reintegración a las comunidades, entre otros clave para conocer los efectos de esta estrategia en las condiciones para la reintegración y la reconciliación. Estos mecanismos podrían mejorar además la trazabilidad en los cambios de las condiciones previo y posterior a los MRC, contribuyendo a la gestión de aprendizajes para el ajuste de la estrategia y la toma de decisiones en base a la evidencia.
3. Estandarizar contenidos y acciones en el eje de fortalecimiento de las organizaciones locales y sus iniciativas, para que en el tiempo delimitado para la intervención se apliquen criterios similares a todas las intervenciones, fortalecimiento así capacidades para la autogestión de procesos, la gestión financiera, y la gestión de alianzas con entidades gubernamentales y no gubernamentales. Esta estandarización debe considerar la adaptabilidad y flexibilidad de los procesos, teniendo en cuenta los contextos y características particulares de cada iniciativa a fortalecer.

Recomendaciones transversales a las estrategias

1. Fortalecimiento de los mecanismos y métodos para la evaluación de efectos y la trazabilidad de los cambios atribuibles al proceso. Para esto, se recomienda además establecer parámetros para el seguimiento y evaluación periódica de resultados de las estrategias. En este sentido, es también importante tener un único sistema de monitoreo y evaluación que dialogue con la Teoría del Cambio, el marco de objetivos y resultados de la estrategia comunitaria, y los indicadores de medición de efectos y resultados.
2. Diseñar protocolos y lineamientos técnicos para la aplicación de enfoques diferenciados, incluyendo las variables étnica y de género, a las iniciativas y MRC. Aunque existe una intencionalidad clara en el respeto por las particularidades de los grupos poblacionales, su inclusión y la consideración de características propias, no es claro que estos responden a la acción sistémica, continua y estructurada dentro de la estrategia.