

**Evaluación multi-proyecto para la prevención de la vinculación de niños, niñas y adolescentes a grupos armados ilegales y la atención de niños, niñas y adolescentes desvinculados de los grupos armados ilegales
Enero 2006 – Marzo 2010**

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)
Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI)
Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI)

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

Equipo de Evaluación

**Ana Luz Rodríguez Puentes
Juan Fernando Pacheco Duarte
Manuela Gaviria Serna**

Los contenidos de este documento han sido revisados por UNICEF, ASDI y ACDI como solicitantes de la evaluación. Sin embargo, los criterios y opiniones que aquí se expresan, son de responsabilidad exclusiva del equipo evaluador, como consultores independientes.

Bogotá, Agosto 13 de 2010

Informe final de evaluación

Según contrato No. SSA/COLB/2010/00000320-0

PERFIL DE EVALUADORES- CONSULTORES INDEPENDIENTES

Ana Luz Rodríguez Puentes - Responsable frente a UNICEF -

Nacionalidad colombiana.

Licenciada en Ciencias del Trabajo, Postgrado: "Países en Desarrollo".

Universidad Católica de Lovaina (Bélgica).

Especialista en Derechos Humanos –ESAP-.

Estudios especiales Desarrollo Humano, PNUD.

Experiencia en evaluaciones internacionales para COSUDE, OIT-IPEC, Comisión Europea-Solidaridad Internacional, Cruz Roja Francesa. Asesoría, consultoría e investigación y docencia en temas sociales, de Derechos Humanos, Participación ciudadana, social y comunitaria, Atención Humanitaria y cooperación internacional. Elaboración, ejecución, gestión, monitoreo, coordinación y evaluación de programas y proyectos en las mismas áreas temáticas.

Juan Fernando Pacheco Duarte

Nacionalidad colombiano.

Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes, Bogotá.

Especialista en Gerencia Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá.

Magíster en Planificación y Administración del Desarrollo Regional, Universidad de los Andes.

Experiencia en Formulación y Evaluación de Proyectos, Gestión del Conocimiento y Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Manuela Gaviria Serna

Nacionalidad colombiana.

Politóloga de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

Especialista en Análisis de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Experiencia en procesos de coordinación, planeación y ejecución de proyectos y programas sociales.

Contacto con UNICEF:

Olga Lucía Zuluaga

Oficial de Protección y Acción Humanitaria UNICEF

Teléfono: (571) 312- 0090 Ext. 462

Fax: (571) 321-0620

Calle 72 No. 10-71 Pisos 11 y 12. Bogotá - Colombia

Correo electrónico: olzuluaga@unicef.org

www.unicef.org.co

Tabla de Contenido

SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS.....	3
I PARTE: ASPECTOS GENERALES.....	4
1. Presentación	4
2. Resumen Ejecutivo	5
3. Descripción de los Proyectos.....	8
3.1 “El Golombiao - el Juego de la Paz”	8
3.2 “Modalidad Hogar Gestor”	10
4. Contribución de UNICEF y las demás partes	13
4.1 “El Golombiao - el Juego de la Paz”	13
4.2 “Modalidad Hogar Gestor”	13
5. Propósito y contexto de la evaluación desde el enfoque de derechos humanos.....	14
6. Criterios de la evaluación	16
6.1 De orden general apropiados por la consultoría	16
6.2 De orden técnico.....	16
7. Metodología.....	17
7.1 Alistamiento.....	17
7.2 Realización de trabajo de campo.....	17
7.3 Etapa de ordenamiento y análisis de la información y elaboración del informe	18
7.4 Elaboración informe final.....	18
II PARTE: LOS HALLAZGOS DE LA EVALUACION.....	19
1. Pertinencia.....	19
2. Eficiencia.....	24
3. Eficacia	27
4. Sostenibilidad	30
5. Impacto.....	34
6. Enfoque diferencial, de derechos y de género.....	40
7. Acción sin daño.....	44
III PARTE: CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES EN PROCESO.....	50
1. Pertinencia.....	50
2. Eficiencia.....	51
3. Eficacia	52
4. Sostenibilidad	53
5. Impacto.....	55
6. Enfoque diferencial, de derechos y de género.....	56
7. Acción sin Daño.....	57
IV RECOMENDACIONES	59
1. Para UNICEF, ASDI y ACDI	59
2. Para el Equipo de El Golombiao	60
3. Para el ICBF y PROACTIVA.....	61

SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

ACDI	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional
ACIN	Asociación Cabildo Indígenas del Norte del Cauca
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ACNUDH	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ACR	Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica
AEI	Artefactos Explosivos Improvisados
AS	Agencia Presidencial para la Acción social y la Cooperación Internacional
ASDI	Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ASD	Acción sin Daño
CAD	Comité de Ayuda para el Desarrollo
CAE	Centro de Atención Especializada
CICR	Comité Internacional de la Cruz Roja
CNRR	Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación
COALICO	Coalición contra la vinculación de niñas, niños y jóvenes al conflicto armado en Colombia
CODA	Comité para la Dejación de Armas
CONPES	Consejo de la Política Económica y Social
COSUDE	Cooperación Suiza para el Desarrollo
CRC	Cruz Roja Colombiana
DAS	Departamento Administrativo de Seguridad
D.C	Distrito Capital
ESAP	Escuela Superior de Administración Pública
EPS	Empresa prestadora de servicios de salud
ESF	Estudio Socio familiar
FONADE	Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo
GAOML	Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley
GTZ/Cercapaz	Cooperación Técnica Alemana, Programa Cercapaz
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
IICR	Índice Individual de Condiciones para la Reintegración
MUSE	Municipio sin Explotar
NNA	Niños, niñas y adolescentes
NNAJ	Niños, niñas, adolescentes y jóvenes
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
OEA	Organización de Estados Americanos
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT-IPEC	Organización Internacional del Trabajo, Programa internacional para la erradicación del trabajo infantil
ONG	Organización no gubernamental
ONU	Organización Naciones Unidas
PLATINFA	Plan de Atención Integral Familiar
PNUD	Programa Naciones Unidas para el Desarrollo
RET	Refugee Education Trust
RGH	Registro Hogar Gestor
RUI	Registro Único de Información
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SPA	Sustancias psicoactivas
UN	Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNIPA	Organización Unidad Indígena del pueblo Awá
URA	Unidad Regionales de Apoyo
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VIH/SIDA	Virus de inmunodeficiencia adquirida

I PARTE: ASPECTOS GENERALES

1. Presentación

El presente documento recoge los principales resultados de la evaluación de los proyectos “El Golombiao - el Juego de la Paz” y la “Modalidad Hogar Gestor: Atención de niños, niñas y adolescentes desvinculados de los grupos armados ilegales en medio sociofamiliar”, ambos cofinanciados por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI) y la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI). El horizonte de la evaluación es de enero de 2006 a marzo de 2010.¹

El propósito de este documento es abordar los principales puntos en común entre los dos proyectos. Para mayor profundidad, se cuenta con dos anexos detallados para cada uno donde se pueden encontrar algunos hallazgos específicos en tablas y gráficas estadísticas.

El documento está estructurado en cuatro partes: En la primera se abordan los aspectos generales que contiene el resumen ejecutivo y la descripción de los proyectos evaluados, la contribución de UNICEF y las demás partes a los proyectos, el propósito y el contexto de la evaluación desde el enfoque de derechos humanos, los criterios de la evaluación y la metodología utilizada. La segunda parte recoge los contenidos sustanciales de la evaluación que son los hallazgos, a partir del análisis de la información secundaria y primaria acopiada durante el proceso de la evaluación. Estos resultados se desarrollan en siete secciones, donde se aborda a fondo el análisis del proyecto bajo la óptica de los criterios técnicos establecidos como son: Pertinencia, Eficiencia, Eficacia, Sostenibilidad, Impacto, Enfoque de Derechos y Género y Acción sin Daño: cada hallazgo se formula a manera de tesis que se sustenta con información cuantitativa y cualitativa. La tercera parte corresponde a la valoración de cada uno de los criterios, bajo la forma de conclusiones; allí se ha hecho un ejercicio de calificación numérica sobre el grado de avance del proyecto y se respalda con argumentaciones que guardan correlación con los hallazgos de la parte anterior. La cuarta parte, contiene las recomendaciones para tres grupos de involucrados: Los socios y los financiadores, los aliados y los equipos ejecutores.

Para el desarrollo del trabajo el equipo evaluador contó de manera amplia y oportuna con la colaboración y la información solicitada a cada uno de los participantes. No se encontraron obstáculos que impidieran el acceso y conocimiento de la información.

En cuanto a los límites del trabajo se identifican los siguientes:

- i. El aspecto financiero y presupuestal no se aborda sino de manera tangencial, por ser objeto de una auditoría de otro orden, solamente se toman estos datos para hacer el análisis de la eficiencia;
- ii. A pesar de intentar que la evaluación sea un ejercicio objetivo, basado en evidencias, este propósito no se logra totalmente ya que toda valoración conlleva los pre-conceptos y la óptica de los evaluadores;
- iii. Al valorar el impacto de los proyectos es preciso establecer que se trata solamente del análisis de las percepciones de los entrevistados en ciertas regiones solamente y del equipo evaluador, que de ninguna manera podría ser generalizable. No se trata de una evaluación de impacto sino de una evaluación sobre un proceso en marcha, no terminado aún, donde se registran los principales cambios que se han producido en los destinatarios a partir de las actividades del proyecto.

¹ No obstante, en algunos pocos aspectos, se tuvieron en cuenta informaciones hasta Abril de 2010, para el proyecto El Golombiao.

2. Resumen Ejecutivo

El presente documento recoge los principales resultados de la evaluación de los proyectos “El Golombiao - el Juego de la Paz”: estrategia que a través del juego (la lúdica y el deporte), promueve en los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) la reflexión y el desarrollo de prácticas relacionadas con la convivencia y el trámite pacífico de los conflictos, la participación social y ciudadana, la equidad de género, dentro y fuera de la cancha y la visibilización de los jóvenes como actores de desarrollo; y la “Modalidad Hogar Gestor: Atención de niños, niñas y adolescentes desvinculados de los grupos armados ilegales en medio sociofamiliar”.

Los objetivos de este trabajo son: (i) Evaluar la pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de los proyectos, (ii) Determinar si se incorporaron adecuadamente los enfoques de derechos y de género en la planeación, seguimiento e implementación, (iii) Analizar la ejecución desde el enfoque de acción sin daño, (iv) Reconocer buenas prácticas, vacíos y lecciones aprendidas en la planeación, ejecución y seguimiento y (v) Hacer recomendaciones hacia el futuro.

La evaluación se ha acogido a los criterios técnicos estándar del Comité de Ayuda para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – CAD/OCDE, siempre y cuando fueran aplicables. Además, la evaluación contó con una serie de preguntas orientadoras sobre los criterios que fueron preparadas por UNICEF de manera específica para esta evaluación, las cuales son tenidas en cuenta para la elaboración de la matriz donde se cruzan criterios con fuentes. También se tienen en cuenta las normas internacionales de UNICEF sobre evaluación las cuales fueron anexadas a los términos de referencia.

La evaluación se llevó a cabo desde la segunda semana del mes de Marzo hasta el 31 de Julio/2010, y ha comprendido las siguientes etapas: (i) Alistamiento, en la cual se establecieron todas las precisiones y acuerdos frente a temas metodológicos y operativos, así como los resultados esperados, acopio de la información secundaria, ajustes de los formatos para acopio de la información primaria, (ii) Realización del trabajo de campo, con las visitas a los municipios y la respectiva realización de entrevistas, (iii) Etapa de ordenamiento, análisis de la información y elaboración del informe.

Durante la evaluación se visitaron un total de 8 departamentos y 22 municipios (Para la Modalidad Hogar Gestor: 4 departamentos -Valle del Cauca, Antioquia, Meta y Cauca- y 9 municipios; y para El Golombiao - el Juego de la Paz: 3 departamentos- Bolívar, Sucre, y Nariño- y 11 municipios). Se realizaron 346 entrevistas y se entrevistaron 364 personas (Para la Modalidad Hogar Gestor: 61 entrevistas y 72 entrevistados, y para El Golombiao - el Juego de la Paz: 286 entrevistas y 294 entrevistados), las cuales se hicieron a representantes de las entidades financiadoras, socios, aliados, integrantes del equipo El Golombiao y de la Entidad Operadora de la Modalidad Hogar Gestor, niños, niñas, adolescentes, jóvenes y sus familias según el proyecto.

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación, se valoraron los siete criterios técnicos bajo una escala de cuatro niveles de menor a mayor así: Precario, Deficiente, Suficiente y Excelente. El análisis de estos criterios constituye la parte sustancial del documento y a partir de estos se obtuvieron las conclusiones y se presentan las principales recomendaciones.

Frente al criterio de **Pertinencia**, se encontró que los proyectos se enmarcan en las políticas públicas nacionales y responden a las líneas de trabajo de los socios y financiadores, se focalizan en departamentos del país que presentan problemas de reclutamiento de NNAJ y necesidades de atención a desvinculados. A su vez, los proyectos atienden población en situación de vulnerabilidad y la planeación de los mismos está basada en el conocimiento general de la situación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, aunque no siempre se realizan análisis específicos en las comunidades. De acuerdo con estos hallazgos, esta evaluación considera que los proyectos tienen un nivel de **Pertinencia Excelente**.

Principales recomendaciones: La Modalidad Hogar Gestor debe hacer seguimiento más cercano a los departamentos con baja cobertura para determinar las causas de esta situación y adoptar los correctivos que se necesiten. El proyecto El Golombiao - El juego de la Paz, podría tener en cuenta como referencia para las próximas focalizaciones los municipios priorizados por la Comisión Intersectorial de Prevención al Reclutamiento, en aras de obtener una mayor coherencia con las prioridades nacionales. El Programa Presidencial Colombia Joven debe explicitar su experiencia y conocimientos en torno al problema del reclutamiento de NNAJ por parte de grupos armados al margen de la ley, así como de los procesos de prevención a este problema, que le sirva como base para tomar decisiones relacionadas específicamente con este tema.

En lo referente al criterio de **Eficiencia**, se identificó que en general, la responsabilidad en la ejecución de las actividades es clara para los participantes y estos reciben capacitación para desarrollarlas, que los recursos están asignados con claridad y que existen sistemas de monitoreo de las actividades; sin embargo falta mejorar la gestión de los desembolsos de recursos a los equipos de trabajo, por parte del operador; los sistemas de monitoreo de las actividades tienen algunas debilidades y las actividades de los proyectos se ejecutaron pero no siempre en su totalidad. Se considera que el nivel de **Eficiencia** de los proyectos es **Suficiente**.

Principales recomendaciones: En la medida de lo posible, elaborar convenios con los operadores de por lo menos un año de duración y revisar internamente los plazos de los desembolsos a los operadores, para que las personas que trabajan en los proyectos puedan tener contrataciones de por lo menos once meses, ojala de un año completo. Exigir a los operadores una alta calidad en los informes de avance y finales de cada uno de los proyectos y diseñar formatos para la presentación de informes financieros de los proyectos orientados a facilitar el cálculo de indicadores de eficiencia.

De acuerdo con el criterio de **Eficacia**, se encontró que los proyectos van mejorando en el tiempo la formulación de sus objetivos y resultados esperados, en la medida de sus posibilidades, las metodologías se van mejorando y adaptando en el tiempo y hay un buen nivel de logro de los resultados pero no todos ellos se alcanzaron. De acuerdo con estos hallazgos, esta evaluación considera que los proyectos tienen un nivel de **Eficacia Suficiente**.

Principales recomendaciones: Programar de manera sistemática los espacios necesarios para hacer seguimiento y monitoreo a la gestión y a los resultados alcanzados por los proyectos, concentrar esfuerzos en el seguimiento al cumplimiento de los resultados esperados de cada uno de los proyectos y tomar las medidas correctivas necesarias para su logro, documentando, si es el caso, las modificaciones que se realicen y mejorar en la formulación de los indicadores y en sus instrumentos de medición.

Frente al criterio de **Sostenibilidad**, los proyectos crean relaciones interinstitucionales y alianzas y han tenido clara la necesidad de ser autosostenibles; Hogar Gestor ya lo ha logrado de forma ejemplar. También, han identificado y compartido lecciones aprendidas durante el proceso y los involucrados tienen un alto grado de satisfacción frente a los mismos. Se considera que el nivel de **Sostenibilidad** de los proyectos es **Suficiente**.

Principales recomendaciones: Para la Modalidad Hogar Gestor, se recomienda generar espacios de coordinación con organizaciones nacionales e internacionales competentes en el tema para compartir lecciones aprendidas y complementar el desarrollo de la Modalidad desde la coordinación de sus aportes. Promover y financiar procesos de investigación orientados a mejorar el entendimiento de la dinámica del reclutamiento de niños, niñas y jóvenes, en relación con la garantía de los derechos y la reducción de factores de riesgo en esta población. Fortalecer las relaciones con las diferentes instituciones públicas y privadas que se relacionan directa o indirectamente con la Modalidad con el propósito de hacer sinergias que contribuyan a unos resultados más sólidos y permanentes. Para el proyecto El Golombiao, se sugiere hacer las debidas

previsiones para preparar la “salida” del proyecto de manera que se consoliden procesos ya iniciados con aliados y con alianzas. Es necesario desplegar una mayor capacidad de incidencia política con el fin de lograr integrar y comprometer el apoyo de la estrategia en los presupuestos departamentales y municipales y en los lineamientos de organizaciones no gubernamentales que quieran y puedan adoptar la estrategia.

En lo referente al **Impacto**, se encontró que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes reconocen cambios positivos en sus vidas gracias a los proyectos y que por lo tanto éstos son importantes para sus vidas, se identificaron algunos factores internos y externos que han incidido positivamente en el proyecto y pueden ser fortalecidos, así como factores que han incidido negativamente y que pueden ser contenidos, prevenidos o manejados de manera asertiva. A su vez, los proyectos han logrado disminuir factores de riesgo asociados al reclutamiento y específicamente en Hogar Gestor, hacen accesibles los derechos humanos fundamentales a sus destinatarios de manera significativa. De acuerdo con los hallazgos obtenidos, el Impacto de los proyectos es valorado como **Excelente**.

Principales recomendaciones: Hacer un estudio detallado que recoja los resultados sobre cambio de comportamiento y de patrones culturales en las comunidades, las familias y los niños, niñas, adolescentes y jóvenes a partir de las contribuciones de El Golombiao. Teniendo en cuenta que un bajo nivel de ingresos en la familia es un factor de riesgo que puede generar la vinculación de los NNAJ a los grupos armados, es importante recuperar la idea inicial de la Modalidad Hogar Gestor de apoyar y orientar la generación de proyectos productivos más allá de la capacitación de los NNA, buscando alianzas con instituciones especializadas en este tema. Hacer un mejor aprovechamiento de espacios virtuales y eventos presenciales para socializar documentos, experiencias y herramientas que contribuyan al enriquecimiento conceptual y metodológico de la Modalidad.

De acuerdo a los enfoques **Diferencial, de Derechos Humanos y de Género**, la planeación y la ejecución del proyecto por parte de los equipos ejecutores, reflejan la promoción y la afirmación de los derechos humanos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes; sin embargo, la planeación de los mismos no siempre tiene en cuenta la situación particular de niñas y mujeres adolescentes y jóvenes. En este sentido, la perspectiva de género es fuerte en la implementación de El Golombiao, mientras que en Hogar Gestor se ha desarrollado de manera informal por parte las Unidades Regionales de Apoyo. Por otro lado, los proyectos abordan de manera ejemplar la cosmovisión indígena con los participantes pertenecientes a estas comunidades y en cuanto a la participación de los NNAJ, se encontró que en la planificación de los proyectos no participan los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, pero su voz si es escuchada e incide en la ejecución. Esta evaluación considera que los proyectos han incluido **los Enfoques Diferencial, de Derechos Humanos y de Género** con un nivel **Suficiente**.

Principales recomendaciones: Incluir de manera formal el enfoque de género en los lineamientos de las acciones psicosociales de la Modalidad Hogar Gestor, inclusión que debe complementarse con la generación de espacios formativos para los funcionarios sobre dicho enfoque, así como la creación de protocolos que sirvan de guía en el trabajo con los niños, niñas, adolescentes y sus familias. Generar procesos de capacitación para los profesionales de los proyectos, sobre Derechos Humanos y pedagogía de los derechos humanos, enfoque de género que les permita contar con las herramientas para transferir dichos conocimientos a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Debe hacerse explícito el enfoque de derechos humanos, en la concepción de la estrategia de El Golombiao y establecer las herramientas y los mecanismos para que los NNAJ puedan tener una participación activa y sistemática, en los procesos de diseño, seguimiento y monitoreo de los proyectos.

Frente al enfoque ético de **Acción sin Daño**, los proyectos deben enfrentar amenazas externas y se hace de manera proactiva para responder de manera general y según las condiciones particulares que se presenten. Se ha logrado tejer lazos vinculantes con los destinatarios, se han fortalecido conectores y se debe atender con cuidado algunos posibles divisores. No se registran casos de discriminaciones negativas y no hay evidencia de efectos negativos en los niños, las niñas y los jóvenes, pero se manifiestan algunas situaciones problemáticas

que deben ser atendidas. Se cuenta con protocolos de seguridad pero es necesario hacer adaptaciones a las realidades diferentes y cambiantes, en este sentido, el análisis actualizado del contexto es indispensable pero no se cuenta con la cultura necesaria para llevarlo a cabo de manera sistemática, a su vez, el desgaste emocional y el manejo del stress de los equipos operativos no son atendidos de manera suficiente. En general, ha habido claridad sobre los límites del proyecto, pero en algunas situaciones particulares se han levantado expectativas que no se pudieron cumplir. Desde el enfoque de Acción sin Daño, se establece que este criterio se ha manejado con un nivel **Suficiente**.

Principales recomendaciones: Sugerir formas de contratación del personal donde se favorezca la estabilidad laboral, se aseguren condiciones favorables para la atención del desgaste emocional y se garantice el bienestar del personal vinculado. Facilitar mecanismos para hacer y socializar análisis de coyuntura frecuentes que contribuyan con la mayor comprensión de contextos complejos desde visiones plurales, aprovechando producciones académicas e institucionales. Incluir de manera sistemática medidas de prevención del agotamiento emocional y establecer protocolos mínimos que deban observarse cuidadosamente por el personal vinculado, para moverse en las regiones de manera atenta y cuidadosa. Para el caso particular de los NNA desvinculados de la comunidad indígena NASA, es necesario que desde la Modalidad Hogar Gestor se tomen las medidas necesarias para el manejo de los recursos de reparación administrativa desde un enfoque diferencial que minimice los daños que se puedan ocasionar a causa de la llegada de estos recursos.

3. Descripción de los Proyectos

3.1 “El Golombiao - el Juego de la Paz”

“El Golombiao – El Juego de la Paz” es una estrategia que a través del juego promueve en los niños, niñas y jóvenes la reflexión y el desarrollo de prácticas relacionadas con la convivencia y el trámite pacífico de los conflictos, la participación social y ciudadana, la equidad de género dentro y fuera de la cancha y la visibilización de los jóvenes como actores de desarrollo.

Esta estrategia se considera como un instrumento para la construcción de entornos protectores para niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad, por lo cual contribuye a disminuir su reclutamiento por parte de grupos armados al margen de la ley.

Como estrategia deportiva, El Golombiao es un juego de fútbol donde se aplican unas reglas modificadas para producir efectos relacionados con el ejercicio de diversos valores especialmente orientados a la convivencia pacífica entre los NNAJ y entre estos y su entorno. Ganar un partido no depende del número de goles que se hagan, sino del puntaje que se adquiera a partir de la aplicación de unos acuerdos de convivencia. Las principales reglas de El Golombiao son:

- Se juega entre equipos compuestos tanto por hombres como por mujeres. Cada equipo debe contar como mínimo con cuatro hombres o cuatro mujeres inscritos y en el campo de juego debe haber al menos dos mujeres o dos hombres jugando.
- El primer gol de cada equipo y de cada tiempo lo debe hacer una mujer.
- No hay árbitro sino asesores de Juego, encargados de facilitar el proceso.
- Al iniciar el encuentro El Golombiao se elige y reflexiona sobre los principios de convivencia que sirven de marco conceptual y horizonte de sentido para la estrategia de El Golombiao “El Juego de la Paz”.
- Al finalizar el encuentro se evalúa el cumplimiento de los acuerdos de convivencia y junto a los goles obtenidos, los equipos de manera concertada otorgan los puntos correspondientes. La calificación es un ejercicio colectivo.

Los acuerdos de convivencia se pactan entre los jugadores antes de comenzar el juego y al final del proceso se evalúa entre todos su cumplimiento. Dichos acuerdos se pactan en torno a los siguientes principios: Participación activa, No Violencia, No discriminación, Libertad de expresión, Igualdad, Cuidarse y cuidar al otro, Cuida el entorno.

La comprensión del proyecto que se evalúa implica tener en cuenta tres dimensiones diferentes de El Golombiao:

- i. **El Golombiao como estrategia**, que se compone de cuatro momentos: Antes, cuando se realizan los acuerdos de convivencia; durante el juego cuando se aplican las reglas del juego; después del juego, cuando se evalúan los resultados y fuera de la cancha, con la extensión de los aprendizajes en la convivencia con la familia y en el entorno social y estudiantil.
- ii. **El Proyecto El Golombiao** que busca transferir la estrategia o metodología a las regiones y que se ha desarrollado en tres fases desde el 2004 hasta la fecha. Este Proyecto maneja cuatro componentes centrales:
 - Alianzas²: Se busca promover y asesorar la conformación de alianzas para que adapten e implementen la estrategia en municipios específicos.
 - Juego: Transferencia a la alianza de la metodología del juego y sus instrumentos.
 - Monitoreo y Evaluación: Busca transferir a las alianzas instrumentos de monitoreo y evaluación del juego que realice en los municipios, incorporando los resultados a un sistema nacional de monitoreo y evaluación.
 - Comunicaciones: Por medio de este componente se pretende visibilizar la estrategia de El Golombiao.
- iii. **Los proyectos locales de El Golombiao**, que se juegan en los municipios después de haber recibido la transferencia de la metodología. Estos proyectos se centran principalmente en el desarrollo de un torneo Golombiao y posteriormente el desarrollo de actividades que promuevan el momento fuera de la cancha, en donde se desea llevar los aprendizajes de la cancha a la familia y al entorno social.

El primer proyecto de El Golombiao, que se implementó en el 2004, se denominó fase 1. Posteriormente se le dio continuidad con las fases 2 y 3. Estas tres fases han tenido aportes de la cooperación internacional por un valor aproximado de \$2.774.268.000 pesos colombianos y sus fechas son las siguientes:

- i. Fase 1: Octubre 2004 a Enero de 2005
- ii. Fase 2: Diciembre 2005 a Junio de 2007
- iii. Fase 3: Diciembre 2007 a Diciembre de 2009

Esta evaluación se centra específicamente en el desarrollo de las fases 2 y 3 del Proyecto El Golombiao. No se evalúan las reglas del juego y sus herramientas, como las planillas de inscripción o la ficha de memoria del juego. A continuación se presentan los objetivos y resultados esperados de la fase 3:

Objetivo general: Los jóvenes incorporan en la vida cotidiana prácticas de convivencia pacífica, que inciden en

² Aliado "Son todas las organizaciones del sector público, de la sociedad civil ó de la comunidad (principalmente juveniles), del tercer sector y de la cooperación internacional y los grupos de personas líderes en los territorios (aunque no estén formalmente organizadas), que se comprometen y cooperan (conceptual, técnica, operativa y financieramente) para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la estrategia." Los aliados pueden trabajar solos o asociados con otros; en este último caso constituyen las Alianzas.

la percepción que la comunidad tiene de ellos.

Objetivo específico: Equipos Locales y alianzas consolidan e implementan autónomamente “El Golombiao - El juego de la paz”, en sus municipios.

Resultados esperados:

- Se ha consolidado la totalidad de los servicios que cada región necesita y que ofrece El Golombiao
- Se ha diseñado un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de El Golombiao.
- La metodología de El Golombiao-El juego de la Paz es diseñada y transferida como una herramienta de participación para el desarrollo de la política pública de juventud enfocada en derechos y como estrategia para la prevención de reclutamiento.
- Existen alianzas a nivel nacional que apoyan y garantizan la sostenibilidad de la metodología a nivel departamental y municipal.
- Se cuenta con una sistematización y una evaluación de impactos a nivel nacional del proyecto.
- Existe un plan de mercadeo y comunicaciones para El Golombiao que apoya y da a conocer los impactos a través de la metodología e invita a los aliados existentes y/o potenciales a participar.

Cobertura y socios del proyecto. Se muestran en la siguiente tabla.

Tabla No. 1. Resumen de la evolución en cobertura y socios de El Golombiao, según fases

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Cobertura geográfica	9 Departamentos 39 municipios	9 Departamentos 63 municipios	11 Departamentos 82 Municipios y hubo juego en 56 de ellos incluido Bogotá.
Cobertura poblacional	18,907 Niños, niñas y jóvenes	12,247 Niños, niñas y jóvenes	16,939 Niños, niñas y jóvenes
Aliados y alianzas		20 alianzas 143 aliados en construcción	41 Municipios con aliados 58 Municipios con alianzas 37 Municipios sin aliados ni alianzas 695 aliados
Socios	UNICEF, GTZ, OIM Colombia Joven Oficina del Alto Comisionado para la Paz	Colombia Joven UNICEF GTZ/PACIPAZ	Colombia Joven UNICEF GTZ/CERCAPAZ
Administrador de los recursos	OIM	GTZ/PACIPAZ OIM	GTZ/CERCAPAZ Organización de Estados Americanos OEI Fundación CEDAVIDA (actual)

Fuente: Elaborada para la evaluación a partir de información secundaria

3.2 “Modalidad Hogar Gestor”

El proyecto se denomina “Modalidad Hogar Gestor: atención de niños, niñas y adolescentes desvinculados de los grupos armados ilegales en medio sociofamiliar”. Es una forma de atención sociofamiliar del ICBF a niños, niñas y adolescentes desvinculados de grupos armados al margen de la ley, que se basa en retornar al NNA desvinculado al seno de su familia. El ICBF tiene otra modalidad de atención sociofamiliar denominada Hogar Tutor, que consiste en ubicar al NNA desvinculado en una familia tutora o sustituta. De forma paralela a estas modalidades sociofamiliares, el ICBF también desarrolla modalidades institucionales, en donde los NNA permanecen en centros en donde son atendidos junto a otros NNA desvinculados. En estas modalidades se encuentran: Hogar Transitorio, el Centro de Atención Especializada (CAE) y la Casa Juvenil.

La Modalidad Hogar Gestor tiene los siguientes elementos: Atención psicosocial al NNA y a todo su núcleo familiar, en el cual se hace acompañamiento y apoyo emocional para la integración del NNA a su familia y a su comunidad; y apoyo económico para garantizar derechos y sostener las nuevas cargas que se generan mientras se producen las condiciones para obtener una economía de autosostenimiento.

Para la operación de esta Modalidad se han creado Unidades Regionales de Apoyo, URA, integradas por un trabajador(a) social y un psicólogo(a), los cuales trabajan de forma articulada con la Defensoría de Familia, que hacen parte del ICBF.

La Modalidad implementa las siguientes etapas para la atención a los NNA:

i. **Primera etapa: Ingreso y diagnóstico** para iniciar proceso de restitución de derechos

Los NNA ingresan a partir de remisiones de otras modalidades o programas del ICBF, por búsquedas activas de las Unidades de Apoyo o en algunas ocasiones, porque los mismos NNA se acercan al ICBF, ya que conocen la Modalidad por sus antiguos compañeros del grupo armado. Una vez determinada la situación familiar, el Defensor de Familia dicta la medida de protección de ubicación en Hogar Gestor. La Modalidad también atiende a otros NNA víctimas del conflicto armado: huérfanos y víctimas de minas antipersonales.

ii. **Segunda etapa: Intervención y atención** según áreas de derechos

La segunda parte en el proceso de atención se inicia a partir del Plan de Atención Integral Familiar, llamado PLATINFA, el cual es elaborado de manera participativa con la familia. En el PLATINFA se establecen las acciones y compromisos que el NNA y sus familias, deben cumplir para poder desarrollar con éxito el proceso de restablecimiento de los derechos. La Unidades Regionales de Apoyo inician el proceso de restablecimiento de derechos a partir de la gestión interinstitucional en cada una de las áreas de derechos. Dentro de estas acciones podemos mencionar las relacionadas (i) con el orden legal y de identidad del NNA, (ii) con la vinculación a los servicios de salud y de educación, procurando que haya cobertura para todos los miembros de la familia, (iii) con la integración y participación en actividades sociales y culturales y espacios para la formación personal. Además, se realizan las conversaciones, los acuerdos y la asesoría para el manejo adecuado del apoyo económico.

iii. **Tercera etapa: Egreso y seguimiento**

La Modalidad Hogar Gestor tiene prevista la permanencia de los niños, niñas y adolescentes hasta que estos cumplan su mayoría de edad. Una vez cumplida la mayoría de edad los NNA ingresan al programa de la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica –ACR-, en donde podrán acceder a una serie de servicios tales como: formación para el trabajo, asesoría y apoyo para la puesta en marcha de proyectos productivos, acompañamiento jurídico y apoyo económico. Al hacerse efectiva la salida del programa, se realiza un seguimiento y acompañamiento post-egreso del NNA y su familia por seis meses, de manera que se facilite el proceso de adaptación y acercamiento a los profesionales de la ACR con los que continuará su proceso de integración social.

La comprensión del proyecto que se evalúa implica tener en cuenta dos dimensiones diferentes:

- i. **La Modalidad Hogar Gestor**, que tiene unos lineamientos establecidos por el ICBF, en donde se definen objetivos y metodología de atención.
- ii. **El proyecto Hogar Gestor**, que corresponde a la formulación e implementación de un marco lógico orientado a implementar la Modalidad en diversos departamentos del país. Estos proyectos son la base para que la cooperación internacional pueda financiar a la Modalidad.

Son varios los proyectos que se han desarrollado en Hogar Gestor, entre diciembre de 2005 y noviembre de 2009 se han formulado y ejecutado 8 proyectos con aportes de la cooperación internacional de \$3.021.236.043 pesos colombianos. El actual operador de los recursos aportados por UNICEF es la Asociación PROACTIVA, que viene desempeñando este papel desde finales de 2007. Un noveno proyecto se iniciaría en abril de 2010 pero sin la participación de UNICEF, ya que el ICBF asumió desde esa fecha el 100% de los costos de todas las Unidades Regionales de Apoyo.

El proyecto que se toma como referencia para esta evaluación se enmarca en los siguientes objetivos y resultados:

Objetivo general: Reducir el impacto de la violencia sobre los NNA víctimas de la violencia, sus familias y comunidades.

Objetivo específico: Se han generado entornos de protección en los NNA víctimas de la violencia y sus familias.

Resultados esperados:

- Contexto familiar: Las familias de los NNA víctimas de la violencia tienen vínculos afectivos fortalecidos.
- Desarrollo personal: Los NNA víctimas de la violencia identifican opciones de vida diferentes a la vinculación en los GAOML (Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley)
- Contexto comunitario: Las comunidades receptoras identifican herramientas de inclusión para los NNA víctimas de la violencia.
- Restablecimiento de derechos: Los NNA víctimas de la violencia y sus familias restablecen sus derechos en las áreas de vida y supervivencia, protección, participación y educación.

En el año 2009 y hasta el primer trimestre del 2010, UNICEF estaba financiando la Modalidad en 8 departamentos del país. Para febrero de 2010, en estos 8 departamentos se estaban atendiendo 132 NNA de los cuales 71 eran desvinculados de grupos armados al margen de la ley y los demás corresponden a huérfanos y víctimas de minas antipersonales.

4. Contribución de UNICEF y las demás partes

4.1 “El Golombiao - el Juego de la Paz”

Tabla No. 2. Principales involucrados en el proyecto El Golombiao

Categoría	Aportes
Socios	Realizan aportes técnicos y operativos a nivel central y conforman el Comité Directivo y en el Comité Técnico del proyecto. Además: Colombia Joven: Es la entidad responsable del proyecto. GTZ/CERCAPAZ: Acompañan al equipo nacional, lo cual se facilita por tener una oficina de GTZ en las instalaciones de Colombia Joven. UNICEF: Apoya de forma permanente al equipo nacional del proyecto
Socio-administrador de recursos	Manejan o han manejado los recursos. Actualmente es la Fundación CEDAVIDA Algunos socios cumplen o han cumplido dos o más roles, como es el caso de GTZ, como socio, financiador y administrador de recursos; UNICEF como socio y financiador; CEDAVIDA es socio administrativo y se encuentra también en la categoría de Aliado ya que también implementan la estrategia de El Golombiao en Ciudad Bolívar.
Financiadores	En esta evaluación se consideran financiadores las Agencias de Cooperación Sueca y Canadiense . Su papel se realiza por medio de donaciones de dinero a UNICEF. Para este proyecto sus aportes en pesos colombianos son de \$406.000.000 y \$ 160.000.000 respectivamente. UNICEF entra también en esta categoría por su función en la gestión y operación de los recursos donados por las agencias El programa Colombia Joven es financiador, en tanto aporta las oficinas del equipo nacional del proyecto y recursos oficiales mediante los cuales se han hecho contratos para el personal (a través de FONADE). El programa GTZ/Cercapaz contribuye con recursos para financiar algunos asesores en sus territorios seleccionados dentro de su programa.

Fuente: Elaborada para la evaluación a partir de información secundaria

4.2 “Modalidad Hogar Gestor”

Tabla No. 3. Principales involucrados en el proyecto Hogar Gestor

Principales involucrados en la Modalidad	Aportes a la Modalidad
ICBF	Dirección, definición de lineamientos técnicos administrativos, coordinación y articulación con el equipo nacional de Hogar Gestor y con las Unidades Regionales de Apoyo. Asistencia técnica para involucrados. Aportes económicos a las familias
UNICEF	Cooperación técnica y apoyo financiero para el sostenimiento de las Unidades Regionales de Apoyo y del equipo nacional. Desde el inicio de la Modalidad ofrece asistencia técnica para el conocimiento y el manejo de las políticas, las estrategias y los marcos normativos, para la elaboración de los lineamientos del programa y para el manejo de las relaciones interinstitucionales. Durante los tres primeros años de la Modalidad se contó con una asesoría especializada desde el nivel nacional y desde el 2006 se cuenta con una asesoría técnica permanente en el Cauca.
Cooperación Canadiense y Sueca	Apoyo financiero
OIM	Apoyo financiero y técnico. Durante el primer trimestre del 2010 realiza un convenio con el ICBF para administrar sus recursos y en marzo lanzan una licitación para contratar al operador de la Modalidad, que debe iniciar en el mes de abril de 2010
Proactiva	Coordinación y administración de la Modalidad; asistencia técnica y seguimiento operativo.

Principales involucrados en la Modalidad	Aportes a la Modalidad
Cabildo Indígena NASA (En el Cauca)	Aporta toda su estructura organizativa: El Consejo del Cabildo receptiona a los NNA y hace el seguimiento a la Modalidad; la guardia indígena hace acompañamiento a las visitas domiciliarias; El cabildo también hace las vinculaciones a su sistema de salud tradicional; las comunidades educativas integran a los desvinculados; y desarrollan actividades culturales propias en los procesos de armonización de los NNA.

Fuente: Elaboración propia a partir de información secundaria

5. Propósito y contexto de la evaluación desde el enfoque de derechos humanos

En mayo de 2003 se celebró una sesión interagencial de las Naciones Unidas donde se acordaron compromisos relacionados con la inclusión explícita de los derechos humanos en la programación de todas sus actividades. Como resultado de esta sesión se promulgó una carta de **entendimiento común** bajo los tres puntos siguientes³:

- a. Todos los programas de cooperación, las políticas y la asistencia técnica para el desarrollo deben promover la realización de los derechos humanos tal y como se establece en la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos internacionales de derechos humanos.
- b. Las normas de derechos humanos contenidas en la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos internacionales de derechos humanos, y los principios derivados de ellas, deben orientar toda la cooperación y la programación para el desarrollo en todos los sectores y en todas las fases del proceso de programación.
- c. La cooperación para el desarrollo debe contribuir a la mejora de las capacidades de los “titulares de deberes” para el cumplimiento de sus obligaciones y las capacidades de los “titulares de derechos” para reclamar éstos”

Teniendo en cuenta las diferencias grandes en cuanto a los enfoques de desarrollo entre los países, no se cuenta con un instrumento único para la aplicación y la evaluación de estos acuerdos, pero sí hay algunas guías para valorar los avances. Estas guías se refieren a individualizar las demandas de los titulares de derechos y las obligaciones de los llamados “actores obligados”; a identificar las capacidades de estos mismos sujetos para hacer exigibles los derechos y al cumplimiento de la obligación por parte de los portadores de deberes; a evaluar tanto los procesos como los resultados de los programas, desde el enfoque de los derechos humanos; y la aplicación de las recomendaciones hechas por los organismos de derechos humanos.

▪ Enfoque de derechos

El diseño de esta evaluación parte de reconocer que los proyectos que se evalúan se enmarcan en un programa mayor de UNICEF orientado a la protección y prevención de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, desde la concepción de que son portadores de derechos. Por otro lado, identifica a las autoridades competentes involucradas como los sujetos con obligaciones relacionadas con los derechos exigibles por los NNAJ.

En tal sentido, los derechos que se encuentran en el proyecto El Golombiao, de manera explícita o implícita se refieren a i. El derecho a la igualdad y no discriminación, ii. El derecho a la inclusión y la participación social y política, iii. El derecho a la igualdad de género, iv. El derecho a la libertad de expresión, v. El proyecto promulga y promueve la aplicación de principios básicos, como estrategia de formación, los cuales corresponden con algunos derechos humanos: La no violencia, la Igualdad, Cuidarse y cuidar al otro, No discriminación,

³ Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.(2006)“Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo”. New York y Ginebra. Pág. 35

Participación activa, Libertad de expresión y Cuidar el entorno.

Por su parte, la Modalidad Hogar Gestor tiene sus raíces en la trilogía de los derechos humanos, donde se ubica al Estado como el actor obligado con responsabilidades definidas y a la sociedad y la familia con responsabilidades en virtud del principio de corresponsabilidad; se identifican unos derechos que deben ser protegidos que son prevalentes sobre los demás; y se reconoce un sujeto de derechos, en este caso son los niños, niñas y adolescentes cuyos derechos han sido vulnerados o desconocidos. Los derechos sobre los cuales trabaja esta Modalidad son: i. Derecho a la Vida y la supervivencia, ii. Derecho a la Educación y desarrollo, iii. Derecho a la Participación, y iv. Derecho a la Protección.

- **Gestión basada en resultados**

Según la concepción de las Naciones Unidas acogida por esta evaluación⁴, la gestión basada en resultados exige a los diseñadores del proyecto la *“identificación clara desde el principio de los resultados que espera alcanzar, se llegue a un acuerdo sobre los indicadores para medir el rendimiento, se asignen recursos para lograr los resultados, y se analicen y evalúen de manera sistemática los progresos, realizando ajustes si es necesario”*. La institución debe entonces centrarse en planificar en función de los resultados de tal manera que todos los procesos contribuyan a su logro. El monitoreo, el seguimiento, la autoevaluación se centran en valorar si se lograron o no los resultados para lo cual establece indicadores precisos y evaluables.

En tal dirección, esta evaluación encuentra en el proyecto El Golombiao algunas vinculaciones entre resultados esperados y enfoque de derechos. Aunque no es objeto de esta evaluación la primera fase del proyecto, se retoman también algunos de los planteamientos de esta fase a fin de establecer comparaciones útiles para resaltar en el análisis:

Fase 1: Llama la atención que esta primera fase identificó en sus resultados esperados, algunos aspectos más directamente relacionados con los derechos humanos: i. Derecho a participar en espacios públicos, con el resultado: *“la vinculación de los jóvenes y sus familias con procesos de participación y convivencia ciudadana a través de los campeonatos del fútbol”*; ii. Derecho a la participación y la convivencia ciudadana; iii. Derecho a acceder a los servicios del Estado.

Fases 2 y 3. En la fase 2, el resultado esperado más vinculado con los derechos se refiere a la difusión de servicios y ofertas de socios y aliados, donde se relacionan, aunque no de manera expresa, demandantes y oferentes de servicios que representan derechos. En la fase 3, hay dos resultados esperados que resultan útiles para valorar la gestión basada en resultados referidos a los Derechos Humanos: Se prevé el diseño de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de El Golombiao y se plantea otro resultado más específico de la siguiente manera: *“La metodología de El Golombiao-El juego de la Paz es diseñada y transferida como una herramienta de participación para el desarrollo de la política pública de juventud enfocada en derechos y como estrategia para la prevención de reclutamiento”*.

Para el logro del enfoque de derechos, la Modalidad Hogar Gestor desarrolló una amplia capacidad de gestión según resultados esperados desde el inicio, frente a todos los involucrados institucionales con el fin de hacer efectivos los servicios del Estado a cada uno de los NNA y sus familias. Estas gestiones tienen el doble propósito de dar a conocer cada una de las entidades oficiales y sus funciones a los NNA y sus familias como primer requisito para hacerse sujeto de derechos y poder reclamar de manera asertiva y al mismo tiempo de crear las condiciones reales para el acceso a tales derechos.

⁴ ACNUDH (2005) “Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la Cooperación para el desarrollo”, New York y Ginebra. Pág. 30. UNICEF, en Anexo a los Términos de Referencia para esta evaluación.

6. Criterios de la evaluación

6.1 De orden general apropiados por la consultoría

La presente consultoría ha apropiado criterios de orden universal, los cuales se constituyen en códigos éticos:

- Inclusión y participación de todos los involucrados, de manera diferenciada según el rol de cada quien.
- Respeto y protección de las fuentes.
- Independencia del equipo evaluador en relación con los involucrados.
- Abordaje desde una perspectiva diferencial y de derechos.
- Veracidad y objetividad de la información.

6.2 De orden técnico

La consultoría se ha acogido a los criterios técnicos de evaluación estándar de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y el Comité de Ayuda para el Desarrollo -OCDE/CAD,⁵ y se guía por las preguntas orientadoras sobre los criterios a evaluar que fueron preparadas por UNICEF de manera específica para esta evaluación. También se tienen en cuenta las normas internacionales de UNICEF sobre evaluación.

- **Pertinencia:** Según este criterio, la evaluación hace la revisión de la congruencia entre las necesidades locales según sus diferencias culturales y las necesidades del país, con los servicios que ofrece el proyecto.
- **Eficiencia** de la ejecución: Se observa bajo este criterio la relación entre los recursos e insumos (humanos, tiempo, dinero) y la obtención de los resultados propuestos a partir de la realización de las actividades.
- **Eficacia:** La evaluación se pregunta aquí por el grado de consecución o posibilidades próximas de obtención del objetivo específico y de los resultados del proyecto.
- **Sostenibilidad:** Este criterio se refiere a la necesidad de asegurar que las actividades del proyecto a pesar de que sean a corto plazo, se lleven a cabo en un contexto que tenga en cuenta los problemas y las potencialidades relacionados de manera inmediata y también los de largo plazo.
- **Impacto:** Analiza los efectos del proyecto a mayor escala (efectos sociales, económicos, técnicos, medioambientales), sobre los individuos, los grupos de edad o de género, las comunidades y las instituciones. Los impactos pueden ser intencionados o no, positivos o negativos, macro (sectoriales) o micro (domésticos). Se refiere al cumplimiento de los objetivos.
- **Enfoque de Derechos y la Perspectiva de Género:** La evaluación desde el enfoque de derechos humanos se ocupa de observar hasta dónde se promueven y se protegen los derechos de los destinatarios del proyecto y los riesgos de ser infringidos durante la ejecución misma del proyecto.

Como valor agregado de esta evaluación, que no hace parte de los criterios anteriores, se atiende también el enfoque ético de **Acción sin Daño**. Este enfoque ético remite a identificar posibles efectos negativos que se puedan observar a partir de la programación y ejecución del proyecto, relacionados con el detrimento al bienestar y a los derechos de las personas involucradas en el proyecto.

⁵ BECK, Tony (2007) *“Evaluación de la Acción Humanitaria utilizando los criterios del CAD-OCDE”*. Guía de ALNAP (Red de evaluación de la Acción Humanitaria-IECAH Instituto de estudios sobre conflictos y acción humanitaria).

7. Metodología

7.1 Alistamiento

Durante esta etapa se realizaron las sesiones necesarias entre los solicitantes y los ejecutores de la evaluación para hacer los acuerdos y los ajustes necesarios a los términos de referencia y se prepararon las agendas para el trabajo de campo con los equipos ejecutores en las regiones. Un segundo momento se llevó a cabo con la lectura de la información secundaria que se encontró de manera abundante para los dos proyectos.

Una vez superados estos dos primeros momentos, se elaboran los formatos para la recolección de información primaria, los cuales se hicieron de manera diferenciada para financiadores, ejecutores y destinatarios de las regiones. Para el proyecto El Golombiao de elaboraron cinco formatos y para la Modalidad Hogar Gestor se elaboraron 7 formatos; los formatos tuvieron en promedio 20 preguntas. Estos formatos fueron validados con anticipación por los solicitantes de la evaluación y por los respectivos equipos ejecutores.

7.2 Realización de trabajo de campo

- **Visitas a departamentos y municipios**

Los departamentos y municipios seleccionados para esta evaluación se trabajaron como una muestra intencional (*purposive sample*) a partir de una serie de criterios de selección y conformada de común acuerdo con los equipos operativos y con UNICEF. Este tipo de muestra busca abarcar diferentes aspectos y puntos de vista desde los destinatarios para determinar hallazgos y conclusiones, más que validar ciertos resultados del proyecto de forma probabilística. Por tal razón, los resultados del proceso tienen la validez que ofrece el uso de técnicas de muestreo cualitativo, pero no es posible hacer generalizaciones.

La muestra se diseñó de la siguiente forma: los departamentos donde se realizaron las visitas fueron seleccionados por los solicitantes de la evaluación e indicados en los términos de referencia respectivos. Para el caso de Hogar Gestor se aumentaron dos departamentos para obtener una muestra más representativa. Los municipios fueron seleccionados en acuerdo entre UNICEF, los equipos operativos y los evaluadores teniendo en cuenta criterios como: i. Condiciones de seguridad para realizar las visitas; ii. Que el proyecto estuviera activo al menos durante dos años en la realización del juego, para el caso de El Golombiao; iii. Que hubiera una combinación de experiencias exitosas y menos exitosas; iv. Proximidad de los municipios de forma tal que se facilitara una baja inversión de tiempo en transportes.

Se realizaron visitas a departamentos y municipios durante 29.5 días para realizar 60 entrevistas para Hogar Gestor y 286 para El Golombiao. Para el proyecto El Golombiao, la mayor parte de las entrevistas se hicieron a los niños, niñas y jóvenes de forma colectiva.

En la tabla de la siguiente página se presenta la cobertura geográfica de la evaluación.

Tabla No. 4. Cobertura de la evaluación

	Cobertura del Proyecto	Lugares visitados durante la evaluación	
Proyecto El Golombiao	Departamentos donde actualmente se realiza el juego: 11 (Bolívar, Caldas, Cesar, Córdoba, Cundinamarca incluido Bogotá, Nariño, Norte de Santander, Risaralda, Santander, Sucre, Valle del Cauca)	Departamentos Visitados: Nariño, Sucre y Bolívar	Porcentaje de la Muestra Departamental: 3/11 = 27.2%
	Municipios del proyecto donde se “rueda el balón”: 56	Municipios visitados: 11 (7 en Montes de María y 4 en Nariño)	Porcentaje de la Muestra municipal: 11/56 = 19.6%
Modalidad Hogar Gestor	Departamentos donde se ejecutaba la Modalidad con el apoyo de UNICEF, en el primer trimestre del 2009: Antioquia, Valle, Meta, Cauca, Casanare, Caquetá, Arauca y Nariño	Departamentos visitados: Antioquia, Cauca, Valle y Meta	Porcentaje muestra departamental 4/8=50%

Fuente: Elaboración propia

De forma complementaria a las visitas a departamentos y municipios, se realizaron diversas entrevistas en la ciudad de Bogotá con las entidades financiadoras y socias del proyecto.

7.3 Etapa de ordenamiento y análisis de la información y elaboración del informe

Una vez acopiada la información primaria y secundaria, se procedió a su respectivo ordenamiento, tabulación y asociación para iniciar la etapa de análisis y valoración de los resultados. Durante esta fase se contó igualmente con toda la información adicional que fue requerida a las entidades ejecutoras.

7.4 Elaboración informe final

Antes de llegar a la versión final del documento, se realizaron dos versiones anteriores donde se recibió la retroalimentación de los interesados y se realizaron los ajustes que fueron necesarios. La versión final se socializa con los involucrados.

II PARTE: LOS HALLAZGOS DE LA EVALUACION

1. Pertinencia

1.1 Los proyectos se enmarcan en las políticas públicas nacionales

En Colombia, se consideran niños y niñas a las personas menores de 12 años y como adolescentes a las personas entre los 12 y los 18 años de edad. Los jóvenes son las personas entre los 14 y los 26 años de edad. Son diversas las normas que se refieren explícitamente al tema del reclutamiento forzado y la atención a niños, niñas y adolescentes que se desvinculan de los grupos armados al margen de la Ley. Las más relevantes son las siguientes:

- La Ley 704 de 2001, en donde se ratifica y aprueba el *Convenio 182 de 1999 con la OIT, sobre la prohibición de las peores formas de trabajo infantil y la acción inmediata para su eliminación*, en el cual se establece el reclutamiento forzoso u obligatorio de niños y niñas para utilizarlos en conflictos armados, como una de las peores formas de trabajo infantil. Este convenio obliga a prevenir y a impedir el reclutamiento forzoso de los niños y las niñas.
- Ley 833 de 2003 por medio de la cual se ratifica aprueba el *Protocolo facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño relativo a la participación de niños en los conflictos armados*, adoptado en Nueva York en el año 2000. Este protocolo exige a los Estados que adopten medidas para impedir el reclutamiento de NNAJ por parte de grupos armados diferentes a las fuerzas armadas del Estado.
- La ley 975/2005 sobre desmovilizaciones donde se establece que el grupo armado debe poner a disposición del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar la totalidad de niños, niñas y adolescentes reclutados.
- El Código de la Infancia y la Adolescencia, establecido por la Ley 1098 del año 2006, en donde se establece que las niñas, los niños y los adolescentes deben ser protegidos contra el reclutamiento y utilización por parte de los grupos armados al margen de la ley.
- La ley 1106 de 2006 establece que se entiende por víctima de la violencia política, toda persona menor de edad que tome parte en las hostilidades y ordena al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, diseñar y ejecutar un programa especial de protección para la asistencia de todos los casos de menores de edad que hayan tomado parte en las hostilidades o hayan sido víctimas de la violencia política, en el marco del conflicto armado interno.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, el gobierno establece la necesidad de trabajar sobre el diseño y aplicación de una política eficiente de prevención del reclutamiento forzoso de niños y jóvenes por los grupos armados al margen de la ley. En esta línea, en el año 2009, la Comisión Intersectorial para la Prevención del Reclutamiento y Utilización de Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes por Grupos Organizados al Margen de la Ley, creada por el decreto 4690 de 2007, formuló una política intersectorial de prevención al reclutamiento.

1.2 Los proyectos responden a las líneas de trabajo de los socios y financiadores

- **Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF**

El Programa de País 2008 – 2012 de UNICEF en Colombia, establece que UNICEF “*promoverá la adopción de políticas públicas nacionales para prevenir el reclutamiento de niños, niñas y adolescentes por parte de los grupos armados ilegales y el fortalecimiento de las entidades que integran el Sistema Nacional de Bienestar Familiar y son responsables para la integración de los niños, niñas y adolescentes desvinculados*” (Numeral. 44, Pág. 12). De igual forma, entre los resultados esperados del componente de Protección y Atención Humanitaria del Programa de país, se propone como meta que “el 70% de todos los niños, niñas y adolescentes

desvinculados de los grupos armados ilegales tienen acceso a programas no institucionalizados que les permiten recibir servicios de salud, educación, protección y reintegración” (No. 49, Pág. 13). Los proyectos El Golombiao y Hogar Gestor se enmarcan en los mandatos del Programa de País de UNICEF en Colombia.

La Estrategia de Protección de la Infancia de UNICEF, medida adoptada en el año 2008, define que su visión y enfoque “consiste en crear un entorno de protección en el que los niños y las niñas puedan crecer libres de toda forma de violencia y explotación, sin tener que separarse innecesariamente de sus familias,”. (No. 2, Pág. 2). De esta manera, UNICEF fundamenta su trabajo en el tema de prevención del reclutamiento y la atención a desvinculados, en la necesidad e importancia de disminuir los factores de riesgo que enfrentan las niñas y niños en zonas de conflicto y que aumentan su vulnerabilidad ante la vinculación y utilización por grupos armados ilegales.

- **Cooperación Sueca**

La cooperación del gobierno de Suecia se canaliza a través de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI). La *Estrategia de Cooperación Suecia – Colombia* busca lograr que los pobres mejoren sus condiciones de vida y se logre una paz sostenible con una amplia participación social. Esta estrategia tiene dos componentes para la cooperación: (i) Paz y Seguridad y (ii) Derechos Humanos y Gobernabilidad Democrática. Los proyectos El Golombiao y Hogar Gestor se enmarca dentro del componente de Paz y Seguridad, en donde se establece que para aportar a la paz sostenible, la cooperación deberá contribuir a la observación y verificación de los eventuales procesos de desmovilización y de los acuerdos de paz, así como a la integración de programas regionales humanitarios, de construcción de paz y reconciliación. Los recursos que la cooperación Sueca aportó a UNICEF para los dos proyectos, se entregaron en el marco del proyecto titulado “Protección a los niños y las niñas afectados por el conflicto armado”.

- **Cooperación Canadiense**

El objetivo de la Agencia de Cooperación Canadiense para el Desarrollo Internacional ACDI en Colombia es mejorar la situación de derechos humanos y reducir la desigualdad y la pobreza de los más vulnerables, con especial atención a niños y jóvenes. Sus programas buscan apoyar al gobierno de Colombia en el cumplimiento de sus objetivos de desarrollo y se concentran en tres temáticas: (i) Infancia y Juventud, (ii) Crecimiento Económico y (iii) Seguridad Alimentaria. La ACDI tiene un proyecto con UNICEF a un plazo de cinco años, a partir del año 2009, por un monto de recursos que lo convierten en el mayor donante de UNICEF en Colombia. El proyecto se denomina “Achieving the Rights of Children and Adolescents” y su objetivo es contribuir a la construcción de un entorno en el que se garantice el pleno ejercicio de los derechos de los niños y adolescentes, la inclusión social de niños y adolescentes y la no violencia, por medio del Estado colombiano y la sociedad civil, mediante la legislación nacional y el cumplimiento de instrumentos internacionales de derechos humanos. Los recursos que UNICEF utiliza para los proyectos El Golombiao y Hogar Gestor, hacen parte de este proyecto.

- **Programa Presidencial para el Sistema Nacional de Juventud “Colombia Joven”**

El proyecto El Golombiao se enmarca dentro de las funciones del Programa Colombia Joven y se clasifica como un proyecto demostrativo y de innovación. Este Programa Presidencial es la entidad responsable del proyecto, en sus instalaciones se encuentran las oficinas del Equipo Nacional de El Golombiao, aporte que hace parte de su cofinanciación al proyecto. El programa Colombia Joven fue creado por medio del decreto 822 del año 2000, con el objeto de “fijar políticas, planes y programas que contribuyan a la promoción social, económica, cultural y política de la juventud”. Este programa presidencial tiene entre sus funciones desarrollar “proyectos demostrativos especiales, que cumplan criterios de innovación, calidad y regionalización, y que fortalezcan la gestión departamental y municipal”.

- **Agencia de Cooperación Alemana GTZ**

Participa en el proyecto El Golombiao desde su programa CERCAPAZ, el cual tiene como finalidad fomentar acuerdos y sinergias entre la Sociedad Civil y el Estado, que se traduzcan en iniciativas conjuntas de construcción de paz. El programa tiene cuatro componentes (i) Gobernabilidad y legitimidad democrática, (ii) Fortalecimiento de capacidades de la Sociedad Civil para la construcción de la paz, (iii) Capacidades para la gestión constructiva y sostenible de recursos naturales y medioambiente y (iv) Culturas de paz. El Golombiao es utilizado por la GTZ en el componente de culturas de paz el cual *“aborda las causas culturales de las violencias en Colombia y contribuye a la construcción de culturas de convivencia y paz”*.

- **Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF**

El ICBF es una entidad adscrita al Ministerio de la Protección Social, creada en el año de 1968 con el objeto de fortalecer la familia y proteger a niños, niñas y adolescentes. Para lograrlo, dentro de sus funciones se encuentran dictar las normas necesarias y ejecutar programas para el beneficio de las familias y la protección de niños, niñas y adolescentes. En el marco del cumplimiento de su misión institucional y de la normatividad nacional relacionada a la protección de niños, niñas y adolescentes desvinculados, el ICBF desarrolla desde el año 1999 el Programa de Atención a Niños, Niñas y Adolescentes Desvinculados y de Prevención del Reclutamiento por parte de Grupos Armados Organizado al Margen de la Ley. Este programa se basa en afirmar que garantizar derechos es prevenir el reclutamiento y se conforma de dos grandes componentes: (i) Prevención al reclutamiento y el (ii) *Programa para la Atención Especializada*, que tiene como objetivo contribuir y apoyar el restablecimiento de derechos y el proceso de consolidación de la ruta de vida, de los niños, niñas y adolescentes desvinculados de los grupos armados organizados al margen de la ley, en el marco de la garantía de los derechos, la construcción de ciudadanía y democracia, con perspectiva de género y enfoque de inserción social. La Modalidad Hogar Gestor hace parte de este Programa para la Atención Especializada.

1.3 Los proyectos se focalizan en departamentos del país que presentan problemas de reclutamiento de NNAJ y necesidades de atención a desvinculados

El proyecto El Golombiao se desarrolla principalmente en departamentos del país que presentan contextos que favorecen el reclutamiento de NNAJ por parte de grupos armados al margen de la ley. En las entrevistas realizadas a los NNAJ y a los aliados, se encontró que todos ellos reconocen la existencia de problemas en sus municipios, como el desempleo, la delincuencia y la violencia intrafamiliar, los cuales son factores de riesgo asociados al reclutamiento. Incluso también reconocen directamente, en la mayoría de los municipios visitados, que tienen un alto riesgo de vincularse con grupos armados ilegales. Manifiestan los socios del proyecto, que se debe tener en cuenta que en muchos de los municipios en donde existen problemas de reclutamiento, este un tema sobre el cual las personas prefieren ser prudentes y no comentarlo y que incluso hasta las autoridades locales pueden llegar a negar su existencia. Según lo explica el equipo de asesores del proyecto, en algunos municipios el reclutamiento no es visto por los NNAJ como un problema sino como una opción de trabajo.

Por razones de seguridad, en los municipios no se presenta el proyecto directamente como una estrategia de prevención del reclutamiento, sino de promoción de la convivencia y el trámite pacífico de los conflictos, la participación social y ciudadana y la equidad de género. Promover explícitamente este proyecto como una estrategia de prevención al reclutamiento, pondría en riesgo a los aliados, a los NNAJ y al equipo del proyecto, por la presencia activa de los grupos armados al margen de la ley en los municipios en donde se realiza el juego. Por estas razones, los NNAJ reconocen El Golombiao principalmente como una estrategia importante para aspectos como promover la equidad de género y formar en habilidades para la convivencia, aunque también lo valoran, pero con una menor medida, como un instrumento para la prevención al reclutamiento.

En cuanto al proyecto Hogar Gestor, hay que resaltar que el programa de atención especializada del ICBF tiene una cobertura actual sobre el 100% de los NNA que son desvinculados de los grupos armados y que son localizados por el ICBF. Todos ellos están en una u otra de las modalidades de atención ya mencionadas. Los que no están en Hogar Gestor, es decir, con sus propias familias, es principalmente porque no existen las condiciones para hacerlo por razones de seguridad o por condiciones familiares, que impiden el retorno.

1.4 Los proyectos atienden población en situación de vulnerabilidad

En el proyecto El Golombiao se pueden definir dos niveles de focalización. El primer nivel “macro” hace referencia a departamentos y municipios priorizados; el segundo nivel “micro”, a veredas o barrios específicos dentro de los municipios.

El nivel macro de focalización se define entre las tres entidades que conforman el Comité Directivo, las cuales también han dialogado con la Comisión Intersectorial de Prevención al Reclutamiento, quien tiene una lista de municipios priorizados para ser atendidos. El Golombiao está actualmente presente en el 29% de los municipios priorizados por la Comisión Intersectorial (31 municipios con presencia de El Golombiao de los 108 municipios priorizados).

El nivel micro de focalización se refiere a veredas o barrios específicos en donde se implementa El Golombiao. Esta focalización se define desde el nivel departamental o municipal y se logra en la relación del equipo El Golombiao con las autoridades departamentales y con los aliados en el territorio. Los aliados entrevistados manifiestan que seleccionan lugares que muestren alto número de casos de NNAJ con alteración de conducta, afectados por la violencia, en situación de desplazamiento y/o violencia de grupos armados, que se encuentren ubicados en zonas de riesgo o en estrato socioeconómico 1, y en general en situación de vulnerabilidad.

Los niños, niñas y jóvenes que participaron en esta evaluación referenciaron los siguientes mecanismos para inscribirse en El Golombiao: (i) Por medio del grupo u organización infantil o juvenil a la que pertenecen, (ii) asistiendo a las convocatorias para jugar Golombiao en el barrio y (iii) Por medio del Colegio, a través de los profesores de educación física o estudiantes que designan delegados de El Golombiao por cada salón. Existe un cuarto mecanismo para que un NNAJ se involucre en El Golombiao, que no fue mencionado por los entrevistados: corresponde a la convocatoria al grupo de niños, niñas, adolescentes y jóvenes que participan en los proyectos de protección de UNICEF, los cuales son ejecutados por sus contrapartes.

En cuanto a Hogar Gestor, es necesario comprender que los niños desvinculados ya estaban en situación de vulnerabilidad antes de ingresar al grupo armado ilegal, sus derechos esenciales son vulnerados al ingresar al grupo y siguen estando en situación de vulnerabilidad luego de desvincularse. Expresa el estudio de la Defensoría del Pueblo (2006) que *“las circunstancias en las que se produce la desvinculación de niños, niñas y adolescentes de los grupos armados ilegales constituyen la evidencia de múltiples vulneraciones a sus derechos humanos, provenientes no solo de los grupos armados como tal, sino también de actuaciones de autoridades del Estado y la sociedad frente a la necesidad de reconocer a esta población su condición de víctima de la violencia y proveer las condiciones necesarias para la restitución de los derechos humanos que les han sido vulnerados y de esta manera procurar su inserción social”*⁶

Actualmente son muy diversas las formas como llegan los niños, las niñas y los adolescentes a la Modalidad. Algunas de estas son las siguientes: i. El NNA es recuperado por el ejército o la policía; ii. El NNA se entrega

⁶ Defensoría del Pueblo y UNICEF (2006). *Informe Defensorial. Caracterización de las niñas, niños y adolescentes desvinculados de los grupos armados ilegales: inserción social y productiva desde un enfoque de derechos humanos. La niñez y sus derechos*. Boletín No. 9. Bogotá. Pág. 42.

voluntariamente al ejército, la policía o la Defensoría del Pueblo; iii. El NNA ya está en su familia y ya sea él, alguien de su familia o un amigo, se enteran de la Modalidad y motivan al NNA a vincularse; iv. El NNA ya está en un medio institucional (por ejemplo Hogar Transitorio) y allí conoce la Modalidad Hogar Gestor; v. Si son familias desplazadas, al entrar en contacto con la Defensoría del Pueblo les informan de la Modalidad y desde allí los contactan con el ICBF; vii. El NNA es buscado en sus casas o en los colegios por las Unidades Regionales de Apoyo, para ingresar a la Modalidad.; viii. Para el caso de los indígenas en el Cauca, algunos se desvinculan por medio del Cabildo.

Pero no todos los NNA desvinculados logran ingresar a la Modalidad, especialmente por dos razones: i. No hay condiciones de seguridad para que el NNA retorne y permanezca con su familia y ii. La familia no tiene las condiciones adecuadas para recibir al NNA. El no poder ingresar a la Modalidad, implica que el NNA debe permanecer en otra de las modalidades del programa especializado, tal como Hogar Tutor o un Centro de Atención Especializada.

A los jóvenes se les preguntó si conocían personas que no hubieran podido ingresar al programa teniendo las condiciones para hacerlo y de 24 entrevistados, 19 de ellos respondieron que no conocían a nadie en tales condiciones; los 5 que respondieron positivamente explicaron que no se trataba de que no hubieran sido aceptados, sino que los que conocían no querían entrar algunos por temor a ser tratados como contrainsurgentes por los grupos armados al margen de la ley y en otros dos casos se trataba de jóvenes que estaban en embarazo y les parecía que en ese estado era mejor no participar porque los padres de los próximos bebés eran milicianos; otra explicación que se encontró es que los jóvenes ya habían superado la mayoría de edad.

La Modalidad Hogar Gestor también atiende a NNA huérfanos de la violencia, así como a NNA víctimas de minas antipersonales. Para los primeros, se consideran en situación de vulnerabilidad pues los NNA que pierden a sus padres suelen quedar en situación de abandono y con precarias condiciones sociales y económicas. En cuanto a las víctimas de minas antipersonales, éstas no solo tienen una afectación psicosocial por efecto del accidente sino que en ocasiones, quedan con discapacidad funcional que les limita sus posibilidades de desarrollo. Manifiesta el ICBF que estas víctimas ingresan a la Modalidad solo si se determina que existe una vulneración socioeconómica de las familias, después de una evaluación de caso realizada por el Defensor de Familia.

1.5 La planeación de los proyectos está basada en el conocimiento general de la situación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, aunque no siempre se realizan análisis específicos en las comunidades.

El proyecto El Golombiao se formula a nivel nacional desde el Comité Técnico, quien presenta la propuesta al Comité Directivo para sus comentarios y aprobación. Si bien los socios se mantienen informados sobre la situación de los niños, niñas y jóvenes en los diversos departamentos y municipios, los planes operativos se formulan especialmente a partir de los aprendizajes obtenidos en la implementación del plan anterior y de los intereses de los socios, sin integrar de forma directa opiniones de los niños, las niñas y los jóvenes, quienes no disponen de un canal de participación para la formulación de estos planes a nivel nacional. En algunos casos particulares, los NNAJ han participado de forma directa, en el diseño de la implementación del juego en los municipios, opinando sobre agendas y reglas de juego, llegando incluso a proponer cambios en la metodología, como es el caso de los jóvenes de una localidad de Bogotá, que propusieron que se jugara con parejas mixtas atadas de las manos.

En el marco de El Golombiao no se han realizado estudios específicos sobre la situación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes frente al riesgo de reclutamiento por grupos armados. Los socios usan como una de sus principales referencias el estudio realizado en el 2006 por la Defensoría del Pueblo y UNICEF, denominado *“Informe Defensorial. Caracterización de las niñas, niños y adolescentes desvinculados de los grupos armados ilegales:*

inserción social y productiva desde un enfoque de derechos humanos”.

A nivel municipal, los aliados implementan el proyecto a partir del conocimiento que tienen de la población por su labor misional, algunos de ellos han usado diagnósticos sobre la situación de los NNAJ, pero no hay evidencias que indiquen que realizan un análisis de los factores relacionados con la vinculación de NNAJ a grupos armados. De todas formas, el 68,5% de los 35 aliados entrevistados, manifiestan que sí se reúnen para analizar el contexto de la región, antes y durante la implementación de El Golombiao. Hay que tener en cuenta que El Golombiao también ha sido transferido a contrapartes de UNICEF que manejan modelos integrales de trabajo con la comunidad, como el caso de la fundación RET y de CEDAVIDA, que usan El Golombiao como una estrategia o una actividad dentro de sus proyectos. Este grupo de aliados ha desarrollado sus propios diagnósticos sobre los NNAJ en el marco de la planificación y ejecución de sus proyectos.

Por su parte, la propuesta de la Modalidad Hogar Gestor es que la reintegración del NNA desvinculado se basa en la restitución de sus derechos. Los esfuerzos de restitución se definen en torno a los derechos más vulnerados, organizados por el ICBF en las siguientes áreas: (i) Vida y Supervivencia, (ii) Educación y Desarrollo, (iii) Participación y (iv) Protección.

La sistematización de la Modalidad explica que durante su diseño se determinaron cuatro barreras que deberían superarse en esta restitución de derechos y que son atendidas desde el proyecto: i. Barrera de Inclusión: ausencia de herramientas sociales y afectivas para manejar como familia el proceso de integración social de los NNA.; ii. Barrera económica: imposibilidad material de las familias de recibir y sostener a los NNA dada la precariedad de los recursos; iii. Barrera comunitaria: posible resistencia y temor de la comunidad a integrar a NNA provenientes de un proceso de desvinculación de grupos armados ilegales, iv. Barrera Institucional: Ausencia y desconocimiento de las entidades del Estado sobre sus competencias en la garantía de derechos a esta población, así como las limitaciones familiares para exigirlos. El equipo de evaluadores considera que una barrera adicional a las mencionadas anteriormente, es la posibilidad de que los desvinculados, sobre todo los que permanecen en el campo, no resistan las presiones o amenazas de los grupos a los cuales pertenecieron para que regresen, para lo cual Hogar Gestor podría ofrecer alternativas de cambios de residencia y de modalidad. Hay que tener en cuenta que la Modalidad se desarrolla en medio del conflicto, no en postconflicto.

2. Eficiencia

2.1 Los recursos están asignados con claridad pero falta mejorar la gestión de los desembolsos de dinero a los equipos de trabajo, por parte del operador.

Los dos proyectos manejan sus recursos de forma similar. Los recursos de la cooperación internacional los maneja UNICEF, quien tiene convenios con operadores que ejecutan los proyectos. Estos convenios están basados en un proyecto en donde se define con claridad el presupuesto para su ejecución. Estos recursos se van desembolsando al operador, quien contrata al equipo de trabajo del proyecto y administra todos los recursos relacionados con la implementación de las actividades. Entre el 80% y el 90% de los aportes financieros de UNICEF se destinan a (i) Honorarios de los equipos de trabajo del proyecto y (ii) transportes y viáticos. El dinero restante es para actividades de capacitación del equipo del proyecto y gastos administrativos del operador. El desembolso de dinero al personal del proyecto también es similar, lo realiza el operador y se basa en dos aspectos: (i) pagos mensuales de honorarios y (ii) anticipos y legalización para transportes y viáticos, esto a veces mensual o de acuerdo a lo que se vaya necesitando.

Para los socios de los proyectos el manejo de los recursos es claro. Sin embargo, los equipos de trabajo de los dos proyectos evaluados se declararon inconformes por las demoras que se generan en el desembolso de los dineros para honorarios, transporte y viáticos. En algunas ocasiones no pueden desplazarse a realizar las

actividades y en otras, deben prestar de su propio dinero para realizarlas.

2.2 En general, la responsabilidad en la ejecución de las actividades del proyecto es clara para sus participantes y estos reciben capacitación para desarrollarlas.

Los equipos de trabajo de los dos proyectos tienen claramente definidas sus funciones y están escritas. Solo se presenta cierto nivel de confusión con el equipo de El Golombiao, que si bien están contratados específicamente para este proyecto, dentro de sus funciones se les solicita “apoyar a Colombia Joven en las actividades en las cuales se requiera”. Teniendo en cuenta que la sede central de El Golombiao se encuentra físicamente en las instalaciones del programa presidencial Colombia Joven, la función mencionada abre una puerta para que el equipo termine realizando tareas que no son propias del proyecto, como ha ocurrido en algunas ocasiones.

Los equipos reciben capacitación para realizar sus funciones. En ambos proyectos se maneja un esquema similar, que consiste en encuentros nacionales que se realizan principalmente en Bogotá, hacia donde viajan los profesionales que están en las diversas zonas del país en donde se implementa el proyecto. Estas son reuniones de varios días que abarcan diferentes temas directamente relacionados con el proyecto.

Los integrantes del equipo de El Golombiao realizaron 4 talleres nacionales en el 2008 y un taller nacional y dos actividades adicionales de formación en el año 2009, las cuales fueron un conversatorio organizado por UNICEF sobre “Fútbol por la Paz. Experiencias, históricas y proyecciones” y el Primer Congreso Internacional de Prevención a la Vinculación de NNA a grupos armados ilegales. En los talleres el equipo del proyecto ha recibido capacitación en los siguientes temas: Enfoque diferencial, Enfoque de género, Derechos humanos, Política Pública de Juventud, Ley de Juventud, Consejos Municipales de Juventud, Moderación y facilitación de eventos grupales, trabajo en Alianzas. El equipo de El Golombiao considera que la formación conceptual y metodológica que ha recibido para participar en El Golombiao ha sido adecuada pero insuficiente. Sugieren ampliar la formación con personal externo al equipo nacional de profesionales, dedicar mayor tiempo cuando se desarrollan los talleres nacionales, profundizar más en algunas temáticas como género, metodología, monitoreo e incluir temáticas de visibilización y comunicaciones. También solicitan ser capacitados en sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación.

Los integrantes del equipo de Hogar Gestor participaron en 2 talleres nacionales en el 2008 y 1 taller nacional en el 2009. Algunos de los temas trabajados durante las capacitaciones son: Modelo Solidario del ICBF, la estrategia de prevención al reclutamiento del ICBF y la Modalidad Hogar Gestor, Coordinación entre ICBF, Centros de Referencia y Oportunidades Juveniles CROJ y la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica –ACR-, inserción productiva y generación de ingresos, modelos de atención psicosocial, Marco Normativo Nacional e Internacional sobre niñez y conflicto armado, niñez y reparación, ruta de atención a víctimas de MAP/MUSE y herramientas de intervención psicosocial. Los entrevistados explican que consideran que les falta más capacitación en ciertos temas, tales como intervención familiar, estrés post traumático, servicios que ofrece el mismo ICBF, prevención de reclutamiento, herramientas para analizar contextos sociopolíticos y Derechos Humanos. Uno de los entrevistados manifestó que “El programa en términos de agotamiento emocional el proyecto no tiene nada, eso depende de las capacidades innatas de los profesionales.” De igual forma, algunos de los entrevistados consideran que hay que reforzar algunos temas referidos al trabajo que se hace con víctimas de minas antipersonales y huérfanos, así como normas de seguridad para el trabajo en terreno.

Tanto en El Golombiao como en Hogar Gestor, es muy frecuente el uso de correo electrónico y chats por Internet, este último cumpliendo múltiples funciones tales como intercambio de experiencias, capacitación y monitoreo de actividades.

2.3 Existen sistemas de monitoreo de las actividades pero tienen algunas debilidades

En El Golombiao se ha diseñado un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación, organizado en tres circuitos de medición de la siguiente forma:

- Circuito Nacional, en el cual se mide lo relacionado con la eficacia en la implementación de la ruta propuesta, la transferencia de los servicios y el desempeño del equipo nacional y regional.
- Circuitos Regionales/Departamentales, que corresponde a las alianzas departamentales y/o municipales (referentes e irradiadas) como responsables de la ejecución del proyecto y receptores de sus servicios.
- Circuitos Municipales/Locales, corresponde a la implementación municipal del proceso con los niñas, las niñas y los jóvenes.

En la práctica, el monitoreo del proyecto se basa en informes de los asesores regionales que recogen y consolidan información sobre el nivel de ejecución y adaptación de la estrategia de Golombiao en cada uno de los territorios. Dichos datos son entregados al nivel nacional para su compilación y análisis en un informe mensual. Finalmente, en el Comité Técnico del proyecto se revisa cada tres meses el avance del proyecto tanto a nivel financiero como a nivel técnico, de todas las actividades realizadas.

En cuanto al proyecto Hogar Gestor, el monitoreo de las actividades funciona principalmente con los siguientes instrumentos:

- Registro Único de Información (RUI): Es un formato establecido por el ICBF para registrar la información del proceso mensual con cada niño, niña y adolescente que está en la modalidad, permitiendo ver su evolución en el restablecimiento de sus derechos. El RUI de cada departamento se envía mensualmente al ICBF.
- Plan de Acompañamiento Integral Familiar (PLATINFA): Es una herramienta que guía el acompañamiento por parte de las Unidades de Apoyo al NNA y sus familias. El PLATINFA se va elaborando con el grupo familiar y se basa en la descripción de las metas tanto a nivel personal del NNA como a nivel familiar, así como en las tareas que ellos deben cumplir para lograr estas metas.
- Registro de Hogar Gestor (RGH): Es un registro que contiene información de la familia del NNA. Si bien el RUI solo registra la información del niño, la niña o el adolescente, el RGH si registra las actividades que la Unidad de Apoyo hace con las familias.
- Informes trimestrales: Los realiza cada Unidad de Apoyo para enviarlos al Equipo Nacional. Allí se presenta de forma resumida la evolución del contexto departamental, la cobertura de la Modalidad en los tres meses, la caracterización de la población atendida y un informe de actividades, logros y dificultades por área de derechos.
- Informe diario: Da cuenta de las novedades de ingresos y egresos que diariamente se presentan en la modalidad.

Teniendo en cuenta que los PLATINFA no llegan al Equipo Nacional en Bogotá, hay bastante información que no puede ser revisada a nivel central. Esto se suple con los informes trimestrales que realiza cada Unidad de Apoyo, los cuales no necesariamente dan cuenta de cada una de las actividades del proyecto. Durante esta evaluación se revisaron dos informes del proyecto, en ninguno de los dos se presenta información claramente vinculada con las actividades definidas en el marco lógico y la información cuantitativa se limita a la cobertura de la Modalidad en cuanto número de NNA y familias atendidas.

2.4 Las actividades de los proyectos se ejecutaron pero no siempre en su totalidad

Durante esta evaluación se tomaron las actividades del proyecto planificadas para el período de diciembre de

2007 a diciembre de 2009 y se le preguntó al equipo Nacional de El Golombiao si se había o no realizado cada una de las actividades. El resultado fue el siguiente: Sí se han realizado el 20% de las actividades, están en proceso el 36% y no se realizaron el 44%. A pesar de estos porcentajes, hay que resaltar que las actividades centrales del proyecto sí se realizaron o estaban en proceso al momento de esta evaluación, tales como la transferencia de la metodología a las regiones, el trabajo con alianzas y la realización de los torneos con los NNAJ. Las que no se realizaron tienen que ver especialmente con algunos aspectos de la implementación del sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación, con la sistematización y evaluación de impactos a nivel nacional del proyecto, y con el desarrollo de un plan de mercadeo y comunicaciones del proyecto.

Una posible causa de la no realización de todas las actividades tiene que ver con que durante el proyecto no siempre se tuvo contratado a todo el personal que se tenía previsto. Por ejemplo, durante diciembre de 2007 y diciembre de 2009, el cargo de Asesor de Seguimiento solo estuvo contratado por 4,5 meses y el cargo de Asesor de Comunicaciones solo estuvo durante 2,5 meses. Las funciones de estos dos cargos tuvieron que ser asumidas por los demás miembros del equipo del proyecto.

En cuanto al proyecto Hogar Gestor, las actividades se han orientado a la implementación de los lineamientos de la Modalidad Hogar Gestor y más que una secuencia de tareas ordenadas en el tiempo, representan una lista de funciones permanentes para el equipo de la Modalidad. La deficiencia en el manejo de los informes de los proyectos de implementación de la Modalidad Hogar Gestor, no permite calcular con precisión la realización o no de las actividades. Sin embargo, como el proyecto diseñó sus actividades en torno a las tareas que deben hacerse en la atención a los NNA y sus familias, se deduce que todas ellas se realizaron para la población beneficiada. Si bien el 61,5% los profesionales entrevistados manifestaron que no se realizaron todas las actividades previstas, esa valoración está matizada por sus comentarios en donde se habla de que “algunas” actividades no se realizaron, por ejemplo visitar a alguna familia en un momento dado, porque para el momento planeado, el operador no les había enviado el dinero necesario para transportarse. Las respuestas en las entrevistas realizadas a las Unidades de Apoyo no permiten definir qué porcentaje de las actividades de las planeadas no se realizaron, por lo cual se dificulta una valoración objetiva al tema.

Una variable común tanto para El Golombiao como para Hogar Gestor, es que los contratos de los equipos de trabajo son muy cortos, de un par de meses o incluso de días, los cuales se van renovando de forma continua. Por ejemplo en El Golombiao, la revisión de los contratos de dos asesores regionales entre diciembre de 2007 y diciembre de 2009 (25 meses), mostró que tuvieron 6 contratos o prorrogas de contrato, incluso con dos períodos, de un mes cada uno, sin contratación. La revisión de la contratación de dos profesionales del equipo de Hogar Gestor, mostró que entre septiembre de 2006 y marzo de 2010 (42,5 meses) tuvieron cada uno 13 contratos o prorrogas de contratos. Hay que tener en cuenta que estos contratos se realizan por honorarios, lo cual no otorga la posibilidad de que la persona disfrute de un tiempo de vacaciones remunerado. En las entrevistas realizadas, UNICEF explicó que la duración de los contratos tiene que ver con la duración de los convenios de cofinanciación del proyecto y con los tiempos entre cada desembolso por parte de UNICEF al operador, que son de 3 meses.

3. Eficacia

3.1 Los proyectos van mejorando en el tiempo la formulación de sus objetivos y resultados esperados

La revisión de los documentos de El Golombiao y Hogar Gestor muestra que en la planeación, estos se orientan por una gestión basada en resultados ya que para cada periodo de convenio entre UNICEF y el operador, se establece un proyecto con enfoque de marco lógico formulado como cadena de cambios. Sin embargo, no es evidente que en el desarrollo de estos proyectos se realicen evaluaciones desde una gestión de resultados.

Hay que tener en cuenta que ambos proyectos tienen un esquema similar:

- El Golombiao es una metodología de trabajo con niños, niñas, adolescentes y jóvenes basada en el Fútbol y el proyecto El Golombiao es la forma de llevar esta metodología en diferentes partes del país.
- Hogar Gestor es una Modalidad de atención a niños, niñas y adolescentes desvinculados y como tal, tiene unos lineamientos de trabajo, con sus propios objetivos. Por su parte, el proyecto Hogar Gestor es la forma de llevar la Modalidad a diferentes partes del país.

Los proyectos que implementan El Golombiao y Hogar Gestor están formulados con un horizonte de tiempo igual al del convenio que se realiza entre UNICEF y el operador. De esta forma, para los años revisados durante esta evaluación, se encontraron varios proyectos en secuencia, tanto de El Golombiao como de Hogar Gestor. Estos proyectos muestran mejoras en su formulación en la medida que avanzan los años. Es decir, a cada nuevo convenio, mejor formulación de proyecto. En este sentido, ha sido importante el apoyo tanto técnico como financiero de UNICEF y de otros financiadores para la formulación de los proyectos, ya que en ocasiones se contratan consultores expertos para apoyar esta labor. Para el caso de Hogar Gestor, llama la atención que el proyecto más reciente de la Modalidad, formulado en marzo de 2010 ya sin la participación de UNICEF en ese equipo porque el ICBF había sumido el 100% de la financiación, pierde esa secuencia de mejoramiento e incluso presenta debilidades en la formulación de objetivos e indicadores.

El proyecto de El Golombiao mantiene sus objetivos durante las fases 2 y 3 y ha realizado ajustes a la formulación de sus resultados esperados. El desarrollo de los resultados esperados propuestos en los documentos de formulación de El Golombiao durante las fases 2 y 3 deja ver tres aspectos recurrentes: (i) Transferencia de la metodología a los aliados; (ii) Realización por parte de los aliados de un monitoreo al proceso y (iii) Definición y aplicación de una estrategia de comunicación.

En cuanto a Hogar Gestor, son 7 los documentos de proyecto que se trabajaron desde el inicio de la Modalidad en el 2005 hasta marzo de 2010, incluyendo la propuesta que comenzaría a ejecutarse en el mes de abril. En general, los proyectos siempre mantuvieron un esquema de cinco resultados esperados:

- Atención Psicosocial y restitución de derechos a los NNA y sus familias.
- Prevención del Reclutamiento.
- Atención a huérfanos y víctimas de minas antipersonal.
- Atención a NNA indígenas de acuerdo a sus culturas y costumbres.
- Sistematización de la experiencia.

Algo que llama la atención es que en cada proyecto de Hogar Gestor se cambie la finalidad, la cual es un objetivo de largo plazo que debería tener cierta permanencia en el tiempo. Esto denota o una evolución en el entendimiento de los cambios deseados que se desean generar en el largo plazo o falta de foco en la orientación del proyecto.

3.2 Hay un buen nivel de logro de los resultados pero no todos ellos se alcanzaron

En El Golombiao no se alcanzaron todos los resultados porque no se ejecutaron todas las actividades previstas, tal como se comentó en un punto anterior. No se logra el desarrollo de una sistematización y una evaluación de impactos a nivel nacional del proyecto; tampoco el diseño de un plan de mercadeo y comunicaciones; parcialmente se alcanza el diseño y la implementación del sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación. El testimonio de uno de los integrantes del equipo de trabajo de El Golombiao es bastante claro al respecto: *“No se alcanzaron [los resultados] en su totalidad ya que el proyecto invirtió muchísimo tiempo para la conformación de las alianzas locales y poco tiempo para el desarrollo de los juegos. En el tema de seguimiento, monitoreo y evaluación se diseñó una ruta pero no se completó en el total de los territorios. El proyecto contemplaba el tema de comunicaciones pero*

este componente no se desarrolló. Si la pregunta se refiere a los objetivos planteados a nivel local por parte de los aliados, la respuesta es que se cumplieron parcialmente y que generalmente por falta de recursos no se pudo incluir toda la población inicialmente planteada”.

En cuanto a Hogar Gestor, la Modalidad alcanza parcialmente sus resultados esperados pero le queda como un reto a futuro establecer estrategias claras para fortalecer las capacidades de las comunidades receptoras frente a los NNA desvinculados.

Uno de los componentes del proyecto en sus fases 2 y 3 es la prevención del reclutamiento, sobre el cual se notan avances en el 2008 pero se diluye el proceso en el 2009. Se pensaba trabajar prevención con la comunidad pero luego se concentró solo en el NNA y su familia. El ICBF manifiesta que actualmente no se realizan acciones de prevención al reclutamiento con la comunidad ya que eso genera situaciones de riesgo para la seguridad de la Unidad Regional de Apoyo y posiblemente del mismo NNA desvinculado, por la presencia de los grupos armados ilegales en las zonas en donde viven los NNA. Para el ICBF, las acciones de restitución de derechos del NNA y de su familia, son mecanismos de prevención tanto para el NNA desvinculado, evitando su re-vinculación al grupo, como para los hermanos y demás familiares del NNA. En los lineamientos de la Modalidad Hogar Gestor para marzo de 2010 la prevención al reclutamiento no se encuentra ni como objetivo de la Modalidad ni como función de las Unidades Regionales de Apoyo.

En cuanto al logro de los resultados esperados del proyecto, existe una gran corresponsabilidad por parte del NNA y de la Familia en la atención psicosocial e incluso en la restitución de los derechos. El eje de la atención en la Modalidad Hogar Gestor es el PLATINFA, en el cual se definen una serie de compromisos que debe cumplir el NNA y su familia. Algunos de estos compromisos se refieren a comportamientos y actitudes personales y familiares, otros a la obtención de servicios del Estado para la restitución de los derechos. La Unidad de Apoyo orienta y motiva a los NNA y a sus familias para que en la medida de lo posible, sean ellos mismos quienes gestionen sus servicios, y en el caso de encontrar obstáculos, intervienen más directamente para movilizar a las instituciones relacionadas. En este sentido, hay aspectos de restitución de derechos que se pueden quedar limitados en su desarrollo a pesar de la acción de la Unidad de Apoyo.

Hay dos aspectos adicionales que se han abordado desde el proyecto Hogar Gestor pero que falta consolidar. El primero tiene que ver con el desarrollo de recursos protectores en la comunidad en donde se inserta el NNA y su familia. En este sentido, el proyecto ha propiciado la participación del NNA en los asuntos comunitarios, pero es posible que esto no sea suficiente para fortalecer el contexto comunitario. Evidentemente esta no es una tarea fácil por los temores o resistencias que puede tener una comunidad frente a la presencia de un desvinculado de un grupo armado al margen de la ley. Solo en el Cauca se puede apreciar como la comunidad indígena participa activamente en el reintegro de sus NNA desvinculados. El segundo aspecto es la intención de apoyar los proyectos productivos de las familias. Este es un tema no muy claro incluso en los lineamientos de la Modalidad. En los del año 2006 se define como un objetivo específico de la Modalidad Hogar Gestor el *“Orientar la construcción e implementación de estrategias de generación de ingresos y/o proyectos productivos de acuerdo a los intereses y expectativas de cada familia.”* Para los lineamientos del 2007 ya no se trabaja como un objetivo pero propone que se realicen acciones de formación y capacitación a las familias para la generación de proyectos productivos. La Modalidad Hogar Gestor no ha tenido recursos destinados para la promoción de proyectos productivos de los NNA y sus familias. Como se mencionó anteriormente, es un tema que aparece en los lineamientos de la Modalidad pero no en los proyectos que ha financiado UNICEF con los recursos de ASDI y ACDI. Sin embargo, durante la evaluación se encontró que el ICBF tenía con la Comunidad de Madrid un convenio para realizar con los NNA y sus familias, en cuatro departamentos del país, procesos de capacitación y dotación de capital semilla para iniciar un proyecto productivo, con el acompañamiento a las familias de un profesional en economía en cada uno de los departamentos.

3.3 En la medida de sus posibilidades, las metodologías se van mejorando y adaptando en el tiempo

Como estrategia, El Golombiao se va mejorando a lo largo de los años y es flexible para que logre adaptarse adecuadamente en cada región. Casi la mitad de los aliados han hecho modificaciones a la metodología y los demás han considerado que no ha sido necesario hacerlo. De cualquier forma, las modificaciones no han cambiado la esencia de la estrategia ni su finalidad.

Algunas de las adaptaciones que comentan los aliados entrevistados fueron las siguientes:

- *“Intercalar la forma de anotación del gol”.*
- *“Intercalar los roles de hombres y mujeres”.*
- *“En Ciudad Bolívar propusieron que se jugara por parejas atadas de las manos, un hombre y una mujer”.*
- *“Se complementó con un taller preliminar de derechos humanos, lo que hace que el juego sea el espacio posterior para aplicar y entender lo que se habló teóricamente en el taller”.*
- *“Se incluyó bailoterapia al final de cada juego o aeróbicos para que se integren y pueda participar más gente y no solo NNAJ. La idea es que también se integren todas las edades”.*

Por su parte, el equipo de El Golombiao también hizo referencia a varias adaptaciones, sobre las cuales consideran que son más de forma que de fondo. Algunas de estas son las siguientes:

- *“En Cartagena para implementarlo con niños y niñas de 8 a 12 años, se adaptó el nombre de Golombianito, a los principios se les llamo “valores” para una mayor comprensión de los niños, se diseñaron en tarjetas grandes con dibujos, para una mejor visualización y llamar la atención de los niños en el momento de hacer los, acuerdos en donde se definía el valor y la importancia que éste tiene para las relaciones en la familia, la comunidad, los amigos, la escuela”.*
- *“En el municipio de Soacha, el equipo de implementación diseñó estrategias lúdicas para el trabajo con niños en jornadas previas a la dinamización de los encuentros Golombiao”.*
- *“En el caso del trabajo adelantado con adolescentes y jóvenes del pueblo indígena Awá en Nariño, se ha simplificado la memoria de juego para hacerla más aprehensible por los y las asesoras de juego”.*

Si bien el proyecto Hogar Gestor tiene un marco lógico que va mejorando su formulación a lo largo de los años, la Modalidad Hogar Gestor está definida desde unos lineamientos técnicos elaborados por el ICBF. Estos lineamientos han ido también evolucionando en el tiempo a partir de los aprendizajes obtenidos. Por las características de este proyecto y por el contexto normativo y legal que se tiene, la modalidad funciona de manera igual en todas las regiones y no es posible que las Unidades Regionales de Apoyo hagan adaptaciones metodológicas a la atención del NNA y sus familias.

4. Sostenibilidad

4.1 Los proyectos crean relaciones interinstitucionales y alianzas

El diseño del proyecto El Golombiao se basa en la transferencia de la metodología a organizaciones y alianzas de organizaciones públicas y privadas a nivel municipal. Se espera que estas alianzas mantengan a futuro el interés sobre la implementación de la estrategia y que ellas hagan aportes en dinero y especie para realizar los juegos, a partir incluso del inicio del proceso y especialmente, cuando termine el apoyo de la cooperación internacional. En este sentido, según el informe del proyecto para diciembre de 2009, el total de aliados es de 695. En cuanto a la procedencia, más de la mitad (63%) son del sector público; el 18% son de Organizaciones no gubernamentales; el 14% son de Organizaciones Juveniles, el 3% corresponden a entidades privadas y el 2% son de Organizaciones de Cooperación internacional. Es preciso aclarar que no todos los aliados son participantes de las alianzas; algunos de ellos lo hacen de forma independiente. De la totalidad de municipios, en los que se ha desarrollado el proyecto, que eran 136 para diciembre de 2009, en 58 se adelantan las actividades mediante las alianzas locales y en otros 41 se llevan a cabo mediante la acción de los aliados, en los

restantes no se han dado las condiciones necesarias para el desarrollo del proceso.

Si bien desde la planeación del proyecto en su tercera fase, la generación de alianzas se perfiló como la herramienta fundamental para arraigar el Golombiao en los territorios, se ha visibilizado la existencia de otras formas exitosas, que desde la planeación se habían considerado secundarias, de menor alcance e irradiación, pero que han mostrado buena eficiencia en su implementación. Dentro de estas formas podemos mencionar dos:

- Transferencia a contrapartes locales de UNICEF, con las que se desarrollan los demás componentes de su estrategia de prevención.
- La articulación de El Golombiao en alianzas ya existentes, en municipios en donde entidades de cooperación internacional y ONG's nacionales e internacionales, desarrollan trabajos con las comunidades y por lo tanto con jóvenes, y esta base de trabajo se ha convertido en una posibilidad de incorporar El Golombiao a estos proyectos que ya están marchando.

El proyecto Hogar Gestor también ha construido relaciones interinstitucionales aunque este aspecto no es la base de su sostenibilidad. Algunas de las relaciones son con las siguientes entidades: Acción Social, la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica –ACR- y la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación, con quienes es necesario coordinar el paso al programa después de la mayoría de edad y las solicitudes para la reparación administrativa; la Defensoría del Pueblo, el Comité Internacional de la Cruz Roja y la Cruz Roja Colombiana, con quienes se coordinan temas de protección y de seguridad en algunas regiones; las Entidades Prestadores de Servicios de Salud, y las Registradurías del Estado Civil, así como las Instituciones Educativas y el SENA, para el acceso a los servicios de su competencia. En el Departamento del Cauca hay la coordinación con la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca ACIN como socia en la realización de la Modalidad. Por la naturaleza misma de la Modalidad, que compete directamente a la responsabilidad del Estado, no hay articulaciones con organizaciones no gubernamentales, salvo el caso de la organización operadora.

A su vez, sigue existiendo en las entidades oficiales desconocimiento sobre las rutas de acceso a los servicios, sobre la misma Modalidad Hogar Gestor y en general sobre el marco de protección al que tienen derecho los NNA desvinculados. Situación que tiende a generar nuevas barreras de acceso a los diferentes servicios que le permitirán la garantía de sus derechos. Esta situación se refleja en las siguientes observaciones desde las Unidades de Apoyo:

- *“Falta reconocimiento a nivel de las instituciones del programa HG, porque hay desconocimiento institucional sobre el tema de desvinculados”.*
- *“Es necesario visibilizar más el programa HG, desde el nivel central”.*
- *“El universo de víctimas que tenemos es para muchos funcionarios víctimas estrato 6, y eso es negativo frente a los funcionarios porque señalan a los NNA como privilegiados y que tienen más derechos que los funcionarios mismos, eso es una situación dura”.*
- *“La falta de capacitación y sensibilización de los funcionarios frente a los desvinculados, y la comparación que hacen con otros como desplazados”.*

4.2 Los involucrados tienen un alto grado de satisfacción sobre los proyectos

La medida para evaluar hasta dónde hay apropiación de la estrategia está relacionada con el grado de satisfacción de los involucrados con la participación en el proyecto, partiendo del supuesto de que a una mayor satisfacción le corresponde un mayor grado de apropiación del proyecto. En tal sentido, la pregunta a la cual respondieron en el marco del proyecto El Golombiao, los niños, niñas y jóvenes, los aliados y los socios, fue la siguiente: *¿Cómo valora su grado de satisfacción en relación con su participación en este proyecto?*

De un total de 214 personas entrevistadas, abarcando NNAJ, aliados y socios, el 50% responde que tienen un grado muy alto de satisfacción y el 34,5% manifiestan satisfacción alta; solo 1 niño dijo tener una baja satisfacción por una dificultad que tuvo en un juego. De acá se puede deducir que los participantes en su inmensa mayoría encuentran que participar en el proyecto les agrada bastante, lo cual es un indicio de que se dan las condiciones para apropiarse del mismo.

La pregunta sobre la satisfacción con la Modalidad Hogar Gestor se hizo a 45 entrevistados entre NNA, sus familias y profesionales de las Unidades de Apoyo Regional; las respuestas que se obtuvieron muestran que el 87% se encuentran vinculados muy positivamente con la Modalidad, se sienten agrados y contentos de participar en él. Ninguna persona manifestó tener una baja satisfacción.

Se hizo una pregunta específica sobre el grado de satisfacción de los involucrados en relación con el acompañamiento y la asesoría que reciben de la Unidad Regional de Apoyo. Esta pregunta se hizo a los NNA y a sus familias de la siguiente manera: *¿Está satisfecho con la asesoría y el acompañamiento que recibe de la Unidad Regional de Apoyo?* Del total de 24 NNA que respondieron, 19 afirmaron que tienen un grado muy alto de satisfacción; mientras que 2 dijeron que era alta y solamente 3 personas dijeron que su satisfacción era normal. Ninguno dijo tener un nivel bajo de satisfacción. En cuanto a las familias, 12 de 20 mostraron que tienen satisfacción muy alta; mientras que 5 dijeron que era alta y 3 afirmaron que su satisfacción era normal.

Sobre el nivel de satisfacción se escucharon razones que tienen que ver con los vínculos fuertes de confianza que se hacen con los profesionales de la Unidad de Apoyo los cuales facilitan las comunicaciones y hacen más permeables las asesorías orientadas a elaborar y dar cumplimiento a los planes integrales de atención familiar. *“He recibido mucho apoyo y atención personal que necesitaba mucho. Gracias a esto ahora estoy orientado en el estudio y manejo mejor mi vida y mis relaciones con los demás”.* *“Siempre han estado allí apoyando y dando ánimo, con todo sobre la enfermedad de la mamá” (enfermedad psiquiátrica); Me gusta mucho el respeto y la forma como me tratan, la paciencia y los acompañamientos”* Estos son algunos de los testimonios que acompañan las razones dadas por los entrevistados.

Otra de las razones de la satisfacción se relaciona con las visitas a la casa, con el manejo familiar que se da a la atención, mediante el cual toda la familia se siente involucrada y comprometida, lo cual es una concreción del enfoque sistémico que la Modalidad pretende. Es el espacio indicado para que las familias comprendan que son sujetos de derechos y que deben conocer y orientarse a las instituciones públicas para hacerlos exigibles.

El apoyo económico es otro de los motivos de satisfacción para algunas familias, sobre el cual una de las familias opina *“Recibo mucho apoyo moral, pero el apoyo económico es muy poco”.* La evaluación observa que este tema del aporte económico es de mucha importancia para las familias teniendo en cuenta las condiciones de alta precariedad económica que viven. Aunque se ha manejado con muchas medidas de atención para no incurrir en dependencias nocivas, es inevitable que este componente tenga linderos con el asistencialismo y presenta complejidad en el manejo porque las familias empiezan a depender de estos recursos para suplir muchas de sus necesidades. La forma como la Modalidad intenta superar situaciones de dependencia es mediante la búsqueda de alternativas para la capacitación laboral y la generación de ingresos por otros medios.

4.3 Los proyectos han tenido clara la necesidad de ser autosostenibles y Hogar Gestor ya lo ha logrado de forma ejemplar.

Uno de los aspectos relevantes para la continuidad del proyecto es la disponibilidad de recursos nacionales y locales tanto humanos como físicos y financieros para pensar en la continuidad en el mediano y largo plazo. Se reconoce que El Golombiao es un proyecto que no requiere de muchos recursos, pero sí necesita de una apropiada transferencia de la metodología a actores locales a partir de los cuales es posible dejar una mejor capacidad instalada. Las mayores necesidades para la práctica local se relacionan con las dotaciones para el

juego. La indagación sobre este aspecto se hizo a las siguientes fuentes: Aliados, socios, financiadores y equipo Golombiao, donde se obtuvieron 44 respuestas, de las cuales el 68.1% considera que sí existen otras alternativas diferentes a los recursos de Cooperación Internacional para continuar, mientras un 20.4% sostiene que no hay por el momento alternativas que hagan viable el proyecto sin esta Cooperación. Para quienes aseveran que el proyecto es viable sus principales razones tienen que ver con la confianza que depositan en las Alianzas que se han establecido y con la voluntad de algunos municipios para asumirlo; alguno de los casos afirma que el proyecto es sostenible porque ha logrado articularse con el programa Clubes Juveniles del ICBF o porque se ha incluido como uno de los proyectos de la administración municipal. Los principales motivos que comentan los que afirman que no es sostenible sin el apoyo externo, se refieren a la falta de apropiación de recursos en los presupuestos de los municipios y la ausencia de voluntad política de los mandatarios para asumir este proceso.

Uno de los aspectos relevantes en el tema de la sostenibilidad es la capacidad para autosostenerse después de la salida de los financiadores externos. La Modalidad hizo las provisiones necesarias desde el comienzo para alcanzar este punto después de cuatro años y lo ha logrado en el plazo estimado. A partir de la licitación para seleccionar operador de la Modalidad, que en marzo de 2010 lanza el ICBF en convenio con la OIM, se hace evidente que el ICBF como entidad del Estado responsable de la Modalidad, empieza a asumir los gastos operativos, previa inclusión del rubro en su propio presupuesto.

La Cooperación Internacional que ha venido aportando a este proceso cumple su misión de fortalecer la capacidad del Estado para asumir su responsabilidad como portador de obligaciones.

Teniendo en cuenta los cálculos de NNA aún involucrados con los actores armados, la dinámica de la violencia, la normatividad internacional y nacional sobre el tema y las estrategias políticas que invitan a la desmovilización y el desarme, es previsible que Hogar Gestor continúe por bastante tiempo aún.

Por otro lado, es posible afirmar que los avances que ha hecho la Modalidad han creado conciencia institucional y social sobre el tema y lo más importante, ha logrado interiorizar y socializar de manera suficiente la ruta jurídica que contribuye a que los afectados ganen conocimiento e independencia para buscar el acceso a sus derechos.

Pero se necesitan recursos para abarcar otros temas en los cuales todavía hay debilidades, tal como se va a mostrar en las conclusiones.

4.4 Los proyectos han identificado y compartido lecciones aprendidas durante el proceso

El Golombiao ha tenido en cuenta las lecciones aprendidas desde otras experiencias o en el mismo proyecto en fases anteriores. Este proyecto surge a partir de los aprendizajes de una experiencia similar desarrollada previamente por la Asociación Con-texto en la ciudad de Medellín. Posteriormente, se recogen experiencias de la evaluación que se hizo sobre los cambios observados en las relaciones de los jóvenes comprometidos en la primera fase del proyecto, de tal forma que estos aprendizajes contribuyeron con las adaptaciones a la metodología para la segunda fase, orientadas a la descentralización para una mejor operación local del proyecto. La Auditoria Social realizada sobre la fase 2 aportó aprendizajes que fueron tenidos en cuenta en la Fase 3, relacionados con la consolidación de alianzas.

A nivel de relaciones externas, se tiene conocimiento de estrategias similares a este proyecto como Colombianitos, Fútbol por la Paz, Goles de Corazón y Juego saludable, con algunos de los cuales el equipo del proyecto El Golombiao tuvo un conversatorio en el año 2009, organizado por UNICEF, con la finalidad de propiciar intercambios de experiencias.

Por otro lado, esta evaluación también encontró que se comparten lecciones a nivel interno del proyecto entre regiones y con el nivel nacional, tanto por medio de los encuentros nacionales de capacitación como por reuniones usando chats.

De su parte, la Modalidad Hogar Gestor cuenta con dos documentos de importancia que recopilan y van a fondo a nivel conceptual y metodológico: El primero es un documento de Sistematización del año 2009, en el cual se dedica todo el capítulo octavo al acopio de lecciones aprendidas durante el proceso. El segundo, se terminó de escribir en el 2010 sobre la atención psicosocial desarrollada en la modalidad. Un punto débil en este aspecto, es que a la fecha, no se tiene conocimiento preciso sobre la socialización y el aprovechamiento de estos documentos con los profesionales de las Unidades Regionales de Apoyo.

La modalidad Hogar Gestor ha incorporado conocimiento y experiencias institucionales, se puede afirmar que estos aportes se han aprovechado es aspectos como los siguientes:

- A nivel regional, los equipos integrados casi siempre con personal local, aportan sus conocimientos y experiencias sobre historia y dinámicas del contexto.
- Al interior del ICBF se comparten y aprovechan experiencias de otras modalidades como Hogar Tutor, Casas Juveniles y de otros programas y formas de acción
- UNICEF ha podido aportar conocimientos sobre los marcos internacionales que cubren la Modalidad y sobre el manejo del tema de víctimas de minas antipersonales, de manera particular.
- En el Cauca, la Modalidad entra a articularse con una experiencia anterior que la comunidad NASA ya desarrollaba, con recursos propios y que modifica de manera importante la metodología de acción, según sus usos y costumbres.

5. Impacto

5.1 Los niños, niñas, adolescentes y jóvenes reconocen cambios positivos en sus vidas gracias a los proyectos

Durante la evaluación de El Golombiao se preguntó a los NNJ sobre cómo manejaban ciertos aspectos de su vida antes y después de participar en El Golombiao. En donde más manifestaron cambios positivos fue en los siguientes cinco aspectos:

- Resuelvo los problemas diarios con tranquilidad
- He desarrollado capacidades de liderazgo
- Me relaciono bien con los NNAJ del otro género
- Me intereso por lo que pasa en mi municipio
- Convivo y comparto con mi familia

Los testimonios de los NNJ aumentan la claridad sobre estos cambios, miremos algunos de ellos:

Antes de El Golombiao:

- *“Dejábamos salir mucho la violencia y la discriminación hacia las mujeres cuando jugábamos”.*
- *“Se veía mucha violencia para tratarnos”.*
- *“No teníamos respeto por las mujeres”.*
- *“No respetábamos las reglas del juego, ganaba el que más supiera pelear”.*
- *“Éramos muy bruscos y sin consideración por los demás”.*

Después de El Golombiao:

- *“Aprendimos unas técnicas nuevas y comenzamos a integrar a las mujeres sin problemas”.*
- *“Ahora compartimos el juego entre hombres y mujeres en un ambiente con valores y mucha felicidad”.*
- *“Los asesores del juego ayudan para jugar y respetarnos al mismo tiempo”.*

- *“Estamos aprendiendo a respetar unas reglas y a ser colaboradores”.*
- *“Ahora a ninguno le cuesta trabajo pedir disculpas y ayudar a levantar al que se cae”.*

Los niños, niñas y adolescentes que participan de la Modalidad Hogar Gestor, también resaltan aspectos que han mejorado en su vida a partir del proyecto. En orden de importancia para ellos, estos aspectos son:

- Convivo y comparto con mi familia.
- Me intereso por tener un proyecto de vida que me asegure un buen futuro.
- Me siento responsable de mis actos.
- Quiero estudiar y salir adelante con mi familia.
- Dedico más tiempo al estudio o al trabajo.

Estos cambios en los cambios también son vistos tanto por sus familias como por las Unidades Regionales de Apoyo. Las primeras consideran que el cambio más importante es que el NNA “Dedica más tiempo al estudio o al trabajo” y las segundas ven que el cambio más importante es que “Se interesan por tener un proyecto de vida que le asegure un buen futuro”

5.2 Los niños, niñas, adolescentes y jóvenes reconocen que los proyectos son importantes para sus vidas

Los cambios que perciben en sus vidas los NNAJ por participar en estos dos proyectos, han generado que estos reconozcan que los proyectos son muy importantes para sus vidas. El 91% de los participantes entrevistados en El Golombiao, consideran que el proyecto “es importante” o “es muy importante”. Hay un 9% que responde que es “indispensable”, es decir, que participar en El Golombiao se ha centrado de manera fuerte en sus actividades. Por su parte, los NNA que participan en Hogar Gestor las familias y los jóvenes también reconocen que el proyecto es muy importante y necesario al ofrecer respuestas oportunas y adecuadas a sus necesidades de integración en todos los aspectos de la vida familiar y comunitaria. La posibilidad de ser atendidos personal e individualmente es considerada como valiosa e indispensable. En este mismo sentido, las Unidades de Apoyo también coinciden en afirmar la gran importancia que representa el poder atender no solo a los NNA sino a sus familias.

5.3 Algunos factores internos y externos han incidido positivamente en el proyecto y pueden ser fortalecidos

El Golombiao ha realizado avances importantes en el posicionamiento de la estrategia, en lugares adonde es necesario desarrollar iniciativas que cautiven el interés de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes para producir cambios en los estilos de vida y de convivencia, en los comportamientos de las relaciones humanas y el aprendizaje de valores que en condiciones de vulnerabilidad, precariedad y violencias, fácilmente se desdibujan. Los aliados y el equipo del proyecto resaltan los siguientes factores que han influido positivamente en el proyecto:

- *Apoyo y receptividad de muchas autoridades locales.*
- *Cuando hay dotación de uniformes, de implementos deportivos y de premiaciones.*
- *Cuando los NNAJ juegan en sus mismos barrios, toda la gente los percibe bien y se reconocen sus valores.*
- *El acompañamiento de los padres de familias en las barras y en otras actividades.*
- *El apoyo de los Aliados y la fuerza de las Alianzas.*
- *El apoyo y el acompañamiento de la Cooperación internacional.*
- *En muchas partes se cuenta con el espacio físico para realizar los juegos.*
- *La estrategia, los Aliados y UNICEF tienen credibilidad.*
- *La inclusión de las niñas ha ubicado el tema de equidad de género en la práctica.*
- *Se ha mejorado mucho la convivencia, el comportamiento y la disciplina.*
- *Se han desarticulado grupos de violencia.*

También el equipo de Hogar Gestor resalta factores que han incidido positivamente en su desarrollo:

- *El acompañamiento y la asesoría por parte de UNICEF frente a la experiencia desarrollada con la comunidad indígena NASA y con la entidad operadora de la Modalidad.*
- *El buen nivel profesional y el compromiso de los integrantes de las Unidades de Apoyo, lo cual les ha permitido moverse en medio del conflicto.*
- *El diseño conceptual y metodológico de la Modalidad que la hace clara, innovadora, flexible, incluyente y al ser personalizada permite establecer vínculos sólidos con las familias.*
- *El manejo discreto del programa frente a los medios de comunicación y la posibilidad de contar con el respaldo de la Cooperación Internacional.*
- *La articulación interinstitucional y compromiso de algunas entidades y organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales, así como la articulación de los programas a nivel de los centros zonales del ICBF.*
- *La comunicación y coordinación entre el equipo nacional, las Unidades de Apoyo y los defensores de familia.*
- *La creación de una ruta jurídica para la comunidad indígena Nasa, que reconoce las diferencias étnicas y culturales (derecho propio).*
- *La facilidad para acceder a servicios gracias a la credibilidad que tiene el ICBF en algunos lugares.*
- *La sensibilidad que se ha ido generando en las autoridades locales frente a los NNA desvinculados.*
- *Se han construido relaciones sólidas con algunas instituciones y credibilidad en varios espacios.*

5.4 Se identifican también factores que han incidido negativamente que pueden ser contenidos, prevenidos o manejados de manera asertiva.

Los aliados y el equipo del proyecto El Golombio también visibilizan aspectos que deben ser revisados y mejorados, tales como:

- *Ausencia de incentivos a los NNAJ que participan: premiaciones y posibilidades de realizar intermunicipales.*
- *Con frecuencia el presupuesto no es suficiente o no llega oportunamente. Peor algunas veces que depende de los aliados.*
- *Falta de dotación de materiales didácticos y de implementos deportivos suficientes.*
- *En algunos lugares los espacios deportivos no son suficientes o son inadecuados.*
- *En algunas partes hay falta de apoyo para transporte y esto excluye a los que están más lejos.*
- *Algunos Aliados se dispersan con facilidad y no cumplen sus compromisos.*
- *Falta claridad sobre los roles institucionales.*
- *En algunos lugares hay temor por actores armados ilegales.*
- *Falta una etapa de sensibilización.*
- *Los pagos de honorarios, de viáticos y los avances para eventos, se retrasan con frecuencia.*
- *Hay desorden y poca capacidad de respuesta del programa presidencial Colombia Joven hacia las regiones; esto genera desconfianza e incertidumbre.*
- *Lentitud en las decisiones oficiales desde el nivel central.*
- *En muchos departamentos hay falta de voluntad política para la implementación de la estrategia.*
- *Falta de directrices y de capacidad de incidencia y de gestión desde el orden nacional para comprometer a los Aliados regionales.*

Lo mismo ocurre con Hogar Gestor, tal como se muestra en los siguientes temas presentados por las Unidades Regionales de Apoyo y los Defensores de Familia entrevistados:

- *La toma de decisiones no compartidas oportunamente con los niveles regionales.*
- *Las pocas estrategias frente al trabajo para el autocuidado y desgaste emocional de las Unidades de Apoyo*
- *El corto plazo en los contratos de los profesionales, la falta de prestaciones para contratos que se continúan y el retraso de los honorarios y viáticos de las Unidades de Apoyo ya que generan inestabilidad profesional, desgaste y en algunas ocasiones el incumplimiento de visitas a los NNA.*
- *Las dificultades para las comunicaciones ya que no se cuenta con celulares institucionales ni recursos para pagar llamadas; la falta de formación actualizada sobre temas de interés para la Modalidad, por ejemplo en derechos humanos, en enfoque diferencial y de género; la falta de mayor trabajo en red con otras instituciones.*

- *El retraso en la consignación del apoyo económico a los NNA, lo que les impide cumplir con la asistencia a talleres.*
- *En algunos casos puede haber temor de los jóvenes por el cambio hacia la ACR porque se hacen más visibles y no cuentan con apoyo personalizado.*
- *Los Defensores deben manejar muchos otros casos y a veces se desbordan.*
- *La falta de capacitación y sensibilización de los funcionarios públicos frente a los desvinculados y la comparación negativa que hacen permanentemente frente a otras víctimas como los desplazados.*
- *Para el caso del Cauca los entrevistados afirman que la inseguridad y las amenazas latentes de reclutamiento, de desplazamientos y de otros riesgos para la vida y la integridad física son factores negativos permanentes ya que la Modalidad se desarrolla en medio de un contexto de violencia, a su vez, los GOAML también están haciendo ofertas a los jóvenes como proyectos productivos para que regresen o se vinculen con ellos.*
- *En el Cauca, la reparación por vía administrativa que hace llegar recursos de manera individual a los NNA, es catalogada como la mayor y más grave amenaza para todo el proceso ya que se desconoció la consulta previa y se orienta a la reparación de forma individual cuando todo el proceso es colectivo.*

Las opiniones anteriores reflejan la percepción de los principales involucrados en la Modalidad y coinciden con la apreciación y las observaciones que el equipo evaluador hace a partir de su análisis. Si bien varias de las observaciones son particulares para uno u otro departamento, expresan aciertos y desaciertos de la Modalidad susceptibles de fortalecerse o corregirse y prevenirse según el caso; también pueden marcar una ruta de acción frente al contexto y sus factores positivos y negativos que influyen directamente en la Modalidad.

En el proyecto Hogar Gestor también se observan algunos efectos no deseados que pueden ser rectificadas o controlados. Un 18% de los NNA y familias entrevistadas identifican en los siguientes aspectos:

- Cuando los aportes se atrasan, todo se trastorna en la familia porque muchos de los gastos dependen de ese ingreso.
- Algunos se han tenido que encontrar de repente con personas que también militaron en el grupo armado y esto no fue agradable.
- Al comienzo ofrecieron algunas cosas y apoyos que no se pudieron cumplir o se cumplieron pero después y esto produjo descontento que fue superado.
- Se registra un caso de una falsa expectativa que produjo mucho malestar frente a la entrega de un regalo navideño, el cual no correspondió con lo esperado.

El 92.3% de las Unidades de Apoyo incluyendo las Defensorías de Familia que respondieron la pregunta, dijeron que sí se han producido efectos no deseados durante la realización de la Modalidad. Las explicaciones que se encuentran se relacionan con los siguientes aspectos:

- Las familias establecen dependencias en diferentes grados en relación con el apoyo económico; cuando se han presentado demoras se genera malestar y las familias atribuyen el atraso a falta de diligencia de las Unidades Regionales de Apoyo.
- Este tipo de dependencias de orden económico crea las condiciones para que en algunos casos se dé más importancia al aporte económico, por encima de las acciones psicosociales.
- El estrecho acompañamiento que se hace a cada NNA y a sus familias, puede derivar en algunas situaciones de dependencias sobre todo para la realización de gestiones ante las entidades públicas, lo cual podría ir en detrimento de la autonomía que debe desarrollar cada persona. Estas situaciones van ligadas con relaciones de apego a los profesionales de la URA y las resistencias que se han evidenciado cuando se presentan cambios en el personal.
- Por otra parte, se presentan situaciones donde el equipo de la URA puede estar representando la autoridad en la familia “Se busca darle pautas de crianzas a los padres pero el programa se ha vuelto la pauta de crianza, el programa es el premio o el castigo, entonces involucran allí a la URA”.
- En general, el manejo de los recursos por vía de reparación administrativa no ha sido fácil, es un factor que si no se maneja con cuidado puede romper la unidad de la familia, lo cual ha sido particularmente

delicado con las comunidades indígenas desde su visión colectiva. De hecho constituye una amenaza para el buen manejo de la Modalidad.

5.5 Los proyectos han logrado disminuir factores de riesgo asociados al reclutamiento y específicamente en Hogar Gestor, hacen accesibles los derechos humanos fundamentales a sus destinatarios de manera significativa

La introducción y puesta en marcha de El Golombiao en el país está directamente relacionada con la necesidad de incidir de manera positiva para mitigar los factores de riesgo de vinculación a grupos armados ilegales, sobre la población de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, especialmente en los siguientes problemas que son visibles y recurrentes en las regiones del país donde se realiza el proyecto:

- Con alta frecuencia los jóvenes, especialmente los de estratos bajos, son estigmatizados por razones de etnia, género, discapacidad, procedencia y opción sexual.
- Los patrones culturales conducen a discriminar a la mujer y a relegar sus funciones como ama de casa y niegan otras oportunidades para ser parte activa de la vida social, económica y política del país.
- A pesar de los esfuerzos que se hacen para promulgar los derechos humanos, aún muchos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes no tienen conocimiento de sus derechos y de los deberes que les corresponden en esta etapa de la vida; este hecho limita las posibilidades de una oportuna y adecuada autodeterminación por parte de ellos.
- Los conflictos intrafamiliares que no se resuelven de manera pacífica son frecuentes y constituyen un facilitador que conduce a los jóvenes al consumo de sustancias psicoactivas, a la prostitución, a los embarazos tempranos no deseados y a la vinculación con grupos armados al margen de la ley.
- Los niños, niñas y jóvenes de estratos bajos tienen pocas y a veces nulas posibilidades para acceder a actividades de expansión y a espacios deportivos donde puedan hacer buen uso de su tiempo libre.

Desafortunadamente, el proyecto todavía no está en la capacidad de medir con precisión el comportamiento de estos factores de riesgo entre los NNAJ participantes, sino que su efecto se deduce de las visitas realizadas a las regiones y las entrevistas llevadas a cabo tanto con los NNAJ como con los aliados y el equipo del proyecto.

Como ya se ha dicho anteriormente, la Modalidad Hogar Gestor ha estructurado sus servicios alrededor de la restitución y la garantía de los derechos humanos básicos para sus destinatarios, alrededor de áreas que se comentan a continuación. Un efecto desde este enfoque, es la disminución de los factores de riesgo para nuevos reclutamientos. Las preguntas para conocer sobre estas situaciones se hicieron para los 24 NNA y para sus familias.

▪ Área de vida y de supervivencia

Sobre el acceso al servicio de salud, el 100% de los NNA dijeron que están afiliados y en varios de los casos se confirmó mediante la presentación del respectivo carnet que los acredita; en cuanto a sus familias, el 85% respondió positivamente y solamente se encontró el caso de cuatro personas integrantes de algunas familias que no contaban con el servicio por razones diferentes como no contar con el documento de identidad o no estar domiciliada aún en el lugar donde reside.

Sobre el tema de la alimentación, los entrevistados reconocen que el apoyo económico mensual que reciben es muy importante para suplir o complementar esta necesidad y que lo comparten con la familia en casi todos los casos, sin embargo sus familias son muy numerosas y el aporte no es suficiente.

El resto de las preguntas relativas a los servicios mencionados, tiene respuestas positivas por encima del 70%, menos el caso de odontología (33% para NNA y 45% para familias) donde el acceso no es frecuente por tener

que hacer algunos copagos o porque no hay la cultura para acudir a este servicio. Sobre el lugar adecuado para dormir y descansar el 91% de los jóvenes cuentan con ese espacio aunque en condiciones precarias. Como la mayoría no viven en casas propias, responden que no conocen sobre aspectos jurídicos para legalización de predios y la instalación de servicios públicos, solamente el 10% afirma que conoce estos procedimientos. Casi la totalidad (el 90%) afirman que cuentan con un lugar apropiado para preparar y servir los alimentos. En cuanto a los ingresos, el 45% de las familias cuenta con al menos un ingreso seguro de alguno de sus miembros por su trabajo; más de la mitad deben acudir al rebusque diario en el trabajo informal para obtener algunos recursos para el sustento diario. La mayoría de los trabajos informales se relacionan con ventas callejeras, jornaleo en el campo, servicio doméstico y trabajos en agricultura y cuidado de especies menores. Varias de las familias de los jóvenes, están registradas también en el programa presidencial Familias en Acción y reciben algún apoyo por estar en situación de desplazamiento.

- **Área socio-legal y de protección**

En esta área se incluyen temas relacionados con la obtención de los documentos de identidad y las gestiones para definir la situación legal y por lo tanto, para tener las condiciones plenas para ejercer la ciudadanía. De los 24 jóvenes entrevistados, solamente 4 dijeron que no conocían los pasos necesarios para definir su situación legal, el resto sí los conocen y todos cuentan con la certificación del CODA. En cuanto a la obtención del documento de identidad, el 91% sostienen que han recibido apoyo de la URA para obtenerlo y están en regla con este tema. Adicionalmente, se les preguntó sobre la forma como manejan los conflictos dentro y fuera de la familia y el 95% dijeron que la Modalidad les ofrece el apoyo para resolverlos de manera pacífica; respuestas similares se encontraron al indagar a las familias sobre el mismo tema. Adicionalmente, a las familias se les preguntó si habían recibido apoyo en el caso de que algún miembro de la familia estuviera en otro programa del ICBF y el 55% dijo que sí, mientras que el 45% respondió negativamente.

- **Área de Participación**

A los jóvenes se les hicieron preguntas sobre formación en derechos humanos y deberes ciudadanos y el 37% dijeron que no habían recibido esta formación, mientras que el 62% afirma que sí han recibido alguna información sobre estos temas. Al mismo tiempo, solamente el 20% dijeron que sí han recibido capacitación sobre procedimientos para hacer exigibles los derechos. Un aspecto que obtuvo una respuesta altamente positiva del 91% de los NNA entrevistados, es sobre la participación en espacios culturales, deportivos y recreativos. En efecto, todos los entrevistados mostraron alta complacencia por tener la oportunidad de participar en encuentros donde el grupo disfruta espacios de recreación y deportes.

- **Área de Educación**

Como se mostró en la primera parte del documento, solamente el 16% de los jóvenes entrevistados no están estudiando por condiciones particulares: uno de ellos está en edad extraescolar (17 años y segundo de primaria) y no ha logrado vincularse a una educación no formal, otros dos son indígenas que se han comprometido totalmente con labores del campo y no tienen deseo de estudiar. Este logro es realmente importante en la Modalidad pues todos afirman que gracias a él han logrado acceder a la educación; para quienes estudian, la Modalidad entrega mensualmente un apoyo adicional de \$50.000 para facilitar los transportes y otros gastos derivados, llamado Apoyo Complementario. Estos recursos proceden de un aporte adicional de la OIM que es manejado por medio de un proyecto con PROACTIVA.

- **Área psicosocial**

El aspecto psicosocial es un componente muy importante dentro de la Modalidad. El 100% tanto de los NNA como de sus familias afirman que han recibido apoyo, acompañamiento y asesoría en este aspecto y lo valoran

como lo más importante que la Modalidad les puede ofrecer. Este apoyo lo han recibido de manera individual y colectiva y es determinante en la cohesión y la integración de las familias.

En el caso de la comunidad indígena NASA, este componente tiene una connotación más de orden espiritual que comienza con la ceremonia del “cateo” o diagnóstico inicial que se hace para liberar al joven del “sucio” o mala energía que traen por haberse vinculado con la guerra. Posteriormente, se hacen los rituales de armonización donde participan todas las personas de la familia, para ir hallando el equilibrio y la serenidad necesaria para integrarse a la vida familiar, social y comunitaria. Otra acción de mucha importancia es el compromiso que debe hacer el joven con la familia y con la comunidad de repararla por el daño que ocasionó al vincularse con actores armados, esta reparación generalmente se hace a través de trabajos que el joven realiza para el bienestar colectivo, participando en mingas, en aspectos administrativos, o en la guardia indígena, siempre y cuando sean acordes con sus capacidades y deseos. La totalidad de los jóvenes indígenas dicen que las reflexiones que hacen en comunidad les ayudan mucho para fortalecer el plan de vida propio.

6. Enfoque diferencial, de derechos y de género

6.1 La planeación y la ejecución de los proyectos, reflejan la promoción y la afirmación de los derechos humanos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes

El proceso de planeación de El Golombiao parte de la visión de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes como sujetos de derechos, en ese sentido, la estrategia es una apuesta desde la institucionalidad para garantizar derechos como la recreación y el deporte, la participación en la vida social y política, la libre expresión, el libre desarrollo de la personalidad, la igualdad entre otros, en este sector de la población.

Dentro de la metodología se proponen cuatro momentos importantes para la reflexión y vivencia de los derechos y responsabilidades de los NNAJ frente al juego y posteriormente en su vida cotidiana. Los tres primeros momentos se refieren estrictamente al juego y su desarrollo, mientras que el cuarto momento, se refiere al “juego fuera de la cancha”, y se perfila como el espacio de reflexión sobre los derechos, comportamientos, responsabilidades y a partir de allí se generarán líneas de acción de los NNAJ y de las instituciones u organizaciones participantes.

A nivel municipal, la implementación del juego por parte de los aliados en la mayoría de los casos se ha desarrollado de acuerdo con los instructivos metodológicos, sin embargo, el momento del “juego fuera de la cancha”, no es identificado como tal por parte de los aliados con los que se tuvo contacto. En varios casos se han desarrollado actividades fuera de la cancha como cine foros, charlas y actividades con los NNAJ que pueden ser asimiladas como este cuarto momento.

La Modalidad Hogar Gestor parte del reconocimiento de los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos, pero también como víctimas a las cuales dichos derechos les han sido vulnerados, en la mayoría de los casos antes de haber sido reclutados por los grupos armados ilegales. En esa medida la Modalidad busca hacer efectivo el disfrute de los derechos de los NNA, así como abordar los obstáculos que impiden el goce de los mismos, a partir de dos ejes de trabajo: la atención psicosocial a través de Unidades Regionales de Apoyo, y la destinación de un apoyo económico a las familias de los NNA para que se invierta en el cubrimiento de las necesidades básicas y para garantizar el proceso de restablecimiento de sus derechos.

Uno de los componentes de trabajo con los niños, niñas y adolescentes de la Modalidad Hogar Gestor, es la formación en derechos humanos, de manera que los NNA se asuman a sí mismos como sujetos de derechos y puedan interponer las medidas necesarias para exigir el cumplimiento y la garantía de los mismos. Si bien dentro del proceso de la evaluación se encontró que un 62.5% de los NNA entrevistados afirma tener alguna

información en la materia, tan solo un 20.9%, sostiene que conoce los procedimientos y las herramientas para acceder y hacer exigibles sus derechos. Desde el punto de vista de un enfoque de derechos, es fundamental que NNA conozcan cuáles son sus derechos, de lo contrario no habría posibilidades de desarrollar una ciudadanía activa encaminada a la exigencia, goce y vigilancia de los mismos por parte de sus titulares y mucho menos habría posibilidad de generar cambios y transformaciones sociales.

6.2 La planeación de los proyectos no siempre tiene en cuenta la situación particular de niñas y mujeres adolescentes y jóvenes

El proceso de planeación de la Fase 3 de El Golombiao tuvo en cuenta información sobre la situación particular de niñas y mujeres jóvenes y en general los temas de equidad de género, en los siguientes aspectos

- El refuerzo del tema de género en la metodología del juego, de manera que se insiste en la participación activa de la mujer en igualdad de condiciones que el hombre.
- La realización de ajustes y modificaciones a las herramientas propias del juego, en particular a la memoria de juego y la baraja.
- En el diseño del módulo de género.

Sin embargo, a nivel municipal, el proceso de planeación de la implementación de El Golombiao llevado a cabo por parte de los aliados tuvo en cuenta, solo en pocos casos, estudios e información cuantitativa y cualitativa referente a la situación y las problemáticas que aquejan a niñas, adolescentes y jóvenes. Dicha información más que provenir de estudios especializados, surge a partir del trabajo y las experiencias cotidianas de los Aliados con las comunidades con las que trabajan.

Si bien varios de los documentos que han servido de marco normativo, conceptual y contextual de la Modalidad Hogar Gestor, además de la producción académica existente sobre el tema, dan a conocer la naturaleza de la vulneración de los derechos de las niñas, adolescentes y mujeres cuando han sido víctimas del reclutamiento forzoso, así como las implicaciones y el impacto diferencial que tiene dicha experiencia en sus procesos de reintegración a la sociedad y en su integridad o salud mental o física; dentro de la planeación y diseño de la Modalidad no se incluye explícitamente la perspectiva de género como un eje transversal, así como tampoco se han tomado las medidas necesarias para que exista y se implemente una atención diferencial con las niñas, adolescentes y mujeres jóvenes desvinculadas de los grupos armados ilegales.

Esta situación se evidencia cuando dentro del proceso de la evaluación no se encontró información secundaria sobre lineamientos específicos que guíen una intervención diferencial de género, ni tampoco evidencias sobre capacitaciones dirigidas a los profesionales de las Unidades Regionales de Apoyo en donde se les faciliten conceptos y metodologías sobre estos temas.

6.3 La perspectiva de género es fuerte en la implementación de El Golombiao, mientras que en Hogar Gestor se ha desarrollado de manera informal por parte las Unidades Regionales de Apoyo

En El Golombiao hay un acercamiento al tema de equidad de género desde el momento mismo de la transferencia de la metodología del juego a los aliados municipales, aunque en el momento de la evaluación apenas se estaba iniciando la aplicación del módulo de género con los aliados y NNAJ. El tema de género se aborda durante el desarrollo del juego, mediante las reglas referentes a: i. La conformación de los equipos, ii. Los acuerdos previos al juego, iii. El orden de anotación de los goles, iv. Al cuidado entre los y las jugadoras y la convivencia, v. La evaluación del encuentro. Así pues, en algunos casos a nivel municipal el tema de género solo se aborda a partir de las reglas de El Golombiao y en ocasiones desarrollando los talleres de formación a partir del módulo de equidad de género; pero en general no está acompañado de un análisis y reflexión fuera de la cancha. En otros casos, la perspectiva de género ha sido aplicada y profundizada de manera consciente y por

iniciativa propia de los aliados, ya que identifican el tema de la equidad de género como uno de los componentes más importantes de El Golombiao.

Los aliados en los municipios han identificado situaciones de machismo que les ha motivado a desarrollar de manera autónoma y con sus propios medios, un trabajo de sensibilización y formación en equidad de género, generando espacios de discusión anexos al juego, por ejemplo, en las clases de educación sexual o talleres de género y temas afines, ya que ven que son espacios necesarios para profundizar en contenidos y que en la propuesta de El Golombiao es aún incipiente.

En la ejecución de El Golombiao con los NNAJ de la comunidad Awá, se ha prestado especial atención al tema de género, ya que los aliados que han llevado a cabo este proceso necesitaron conocer previamente cuál es la noción y el papel que culturalmente se les ha asignado a las mujeres dentro de esta comunidad, y en esa medida identificar las prácticas discriminatorias y de exclusión de las mujeres. Es así como El Golombiao *“en la población Awá, ha sido todo un proceso de aprendizaje ya que se debe resaltar el papel de la mujer en la toma de decisiones porque culturalmente no se tiene en cuenta y sobre todo en un campo masculino como el juego de micro [fútbol]”*. (Testimonio de socio). También El Golombiao ha favorecido para que las relaciones interpersonales entre hombres y mujeres sean vistas por ellos y ellas mismas como algo natural, en donde las mujeres sean valoradas en sus opiniones y en donde las relaciones de amistad entre hombres y mujeres se consoliden más.

Por su parte, la Modalidad Hogar Gestor no tiene un protocolo de atención diferencial de género que proporcione elementos conceptuales y metodológicos para implementar dicho enfoque. El proceso de elaboración del PLATINFA con los NNA y sus familias, permite abordar de manera particular a cada persona, y es allí cuando los profesionales de las Unidades de Apoyo aplican una perspectiva de género, no porque así está indicado en la modalidad, sino por sentido común. Algunas formas de abordar esta perspectiva, según los mismos profesionales, son las siguientes:

- *“Si el trabajo es con una niña, se trabaja los temas de autoimagen, autoestima, se trata el tema del abuso. Reforzarlas a ellas como mujer, que se deben estructurar, con salud sexual y reproductiva. Hablarles sobre el tema de la paternidad y la maternidad a ambos, hombre y mujeres”*
- *“Se hace una modalidad diferente dependiendo si es hombre o es mujer, así su experiencia en el grupo armado haya sido genérica para todos, desde la modalidad se tienen en cuenta las diferencias para hombres y mujeres de la experiencia y por lo tanto de la asistencia”*
- *“Se hace un proceso desde el acompañamiento mismo. La mayoría de casos son hombres, se hace un trabajo fuerte con los hombres, se trabaja el tema de proyecto de vida, cuidado personal, relaciones sexuales, relaciones con las mujeres. Con las mujeres se trabaja el tema de maternidad, su proyecto de vida, sus roles”*
- *“Tratamos de no vulnerar, todo el tiempo se están evidenciando los roles, funciones, y se trata de resignificar esas cosas porque vienen muy marcadas culturalmente hablando. Se ha intentado con las mujeres, promover el autocuidado, se ha hecho campaña a la citología, su acceso a los derechos sexuales y reproductivos. Se ha abierto el espacio de diálogo sobre los temas, pero aun sigue siendo un tema difícil de tocar sobre los roles femeninos y masculinos, y de allí hablar de sexualidad”*

6.4 Los proyectos abordan de manera ejemplar la cosmovisión indígena con los participantes pertenecientes a estas comunidades

El Golombiao se ha implementado con la comunidad indígena Awá en el Departamento del Nariño. Para el equipo del proyecto fue fundamental tener un conocimiento previo de la cosmovisión indígena, con el fin de no transgredir sus creencias e identidad. Además, conocer este tipo de particularidades fue necesario para poder abordar y plantear temas como el de género, convivencia y liderazgo de acuerdo a sus particularidades y creencias; resaltando los valores y principios que ellos consideran más importantes dentro de su cultura.

La adaptación de El Golombiao a la cosmogonía de la comunidad indígena Awá, contó con la participación de

un representante de la UNIPA (Organización Unidad Indígena del pueblo Awá), de la representante de UNICEF para Nariño y la asesora regional de El Golombiao, y logró los siguientes cambios:

- Ajustes de la memoria de juego para hacerla más comprensible por los y las asesoras de juego y diseño de la misma.
- La conceptualización de género, participación y convivencia de acuerdo a la cosmovisión Awá.

La Modalidad Hogar Gestor se ha implementado con la comunidad indígena Nasa en el Departamento del Cauca. En dicha experiencia la comunidad fue un factor fundamental para la implementación de la Modalidad, en la medida en que es a partir de la autorización, diálogo e intercambio de conocimientos y expectativas entre la comunidad NASA y el ICBF como se logra adaptar la Modalidad al proceso previamente desarrollado por la comunidad con sus niños, niñas y adolescentes indígenas desvinculados, denominado “Recomponiendo el camino de regreso a Casa”, el cual contó con el apoyo de UNICEF y de la Unión Europea.

De acuerdo con la información conocida por esta evaluación, en la actualidad 10 de 19 cabildos que conforman la comunidad, han participado en la implementación de la Modalidad, la cual cuenta con una ruta específica de trabajo que responde al derecho y las costumbres del Pueblo Indígena Nasa.

Son varias las adaptaciones que se hicieron a la Modalidad Hogar Gestor de acuerdo a la cosmovisión indígena Nasa, entre ellas podemos mencionar:

- La inserción del niño, niña y adolescente es un proceso ante todo comunitario, en la medida en que la misma comunidad establece las rutas de inserción a la familia y a la comunidad, acompaña al NNA en dicho proceso y establece una serie de medidas y actividades que debe cumplir para volver a ser parte de la comunidad, entre ellas actividades de sanación y reparación comunitaria. Así el cabildo se hace responsable del proceso de inserción del niño, niña o adolescente.
- El apoyo económico que entrega el programa llega directamente a la autoridad del cabildo indígena y no a la familia del NNA, ya que previamente se ha llegado a un acuerdo sobre el uso de dichos recursos, siendo una parte destinada al NNA y la familia para sus necesidades básicas y otra para los proyectos del cabildo.
- Aplicación de la red de servicios que ofrece la misma comunidad indígena, como es por ejemplo la aplicación de la medicina tradicional y el acceso a la etnoeducación en sus propios centros.
- Vinculación al equipo del proyecto, de personas proveniente de la comunidad como lo son el promotor social y dos guías de zona.

Se encontró por ejemplo que los NNA de los resguardos que han acogido la Modalidad, desarrollan acciones de inserción social y también medidas de reparación a la comunidad, entre estos encontramos que los NNA tiene labores como la cría y cuidado de animales (pollos en este caso), el trabajo de la tierra (cuidado de cultivos), el desarrollo de tareas administrativas y organizativas del resguardo como las Asambleas, así como la participación en la guardia indígena.

6.5 En la planificación de los proyectos no participan los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, pero su voz si es escuchada e incide en la ejecución.

La noción de participación desde los derechos humanos se hace efectiva cuando en el marco de un proyecto se establecen canales específicos que involucren los grupos más pobres y marginados, prestando atención al contexto social y cultural.

Para el caso de El Golombiao, no se conoció un mecanismo que asegurara la participación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en las etapas de planeación y seguimiento del proyecto a nivel nacional. A nivel

municipal, la participación de los NNAJ en el marco del proyecto, se orienta directamente al desarrollo de actividades de la implementación de la estrategia, particularmente, en los preparativos y en el desarrollo del torneo. A su vez, en el momento de la puesta en marcha del juego la participación de los NNAJ se enfoca en la realización de una o varias de las siguientes actividades: jugando (85.7%), en las barras (13.6%), en temas logísticos del juego (7.9%) y otros relacionados con el juego (7.3%).

Si bien desde la metodología se plantea el Momento 3 como el espacio para evaluar el juego y desde donde pueden surgir aprendizajes y sugerencias de parte de los NNAJ para próximos procesos de planeación, no se conoció un mecanismo que recopile dichos insumos de los NNAJ y que pasen a nutrir la planeación. Sin embargo, en algunos casos, a nivel municipal, los NNAJ más por iniciativa propia que por la existencia de dicho mecanismo, han podido participar en el diseño de la implementación del juego, como es en el caso de los jóvenes en Ciudad Bolívar, lo que evidencia que si bien la metodología no ha explicitado estos mecanismos de participación es flexible frente a las intervenciones de los NNAJ.

Desde su inicio en el 2006 la Modalidad Hogar Gestor, el diseño del marco lógico de los proyectos no ha incluido de forma directa la participación de los beneficiarios. Sin embargo, sí se han presentado casos de participación directa de la comunidad en el diseño de la Modalidad en dos situaciones concretas: la creación de una ruta específica para NNA indígenas y la inclusión de NNA huérfanos de la violencia.

No se puede afirmar que la comunidad participa en la formulación del proyecto Hogar Gestor pero sí que los beneficiarios y sus familias participan activamente en la implementación del mismo. Son al menos dos formas específicas de participación. La primera es en la formulación del Plan de Atención Integral Familiar PLATINFA. En este plan se concerta con los NNA y sus familias las acciones de atención y acompañamiento así como la proyección de logros de los beneficiarios. La segunda forma de participación es en la decisión de cómo utilizar el apoyo económico que reciben por ser beneficiarios del programa, en el marco de las posibilidades que permite la Modalidad. En el Cauca, se introdujo el tema de mejoramiento de la vivienda justamente por iniciativa de algunas familias.

En las entrevistas realizadas durante esta evaluación a los integrantes de las Unidades de Apoyo y a los Defensores de Familia, ellos manifiestan que los NNA y sus familias contribuyen con el diseño del programa de varias formas, por ejemplo proponer actividades no contempladas inicialmente como realizar encuentros de familias y sugerir a las Unidades de Apoyo cómo desean que se realicen las visitas y el acompañamiento. Manifiestan los entrevistados que después de realizar actividades con los NNA se hace una evaluación con ellos desde donde surgen propuestas de mejora.

7. Acción sin daño

7.1 Se ha logrado tejer lazos vinculantes con los destinatarios, se han fortalecido conectores y se debe atender con cuidado algunos posibles divisores.

Durante el trabajo de campo se observó que los ejecutores de los proyectos han ganado de forma manifiesta la confianza y el respeto que les manifiestan los destinatarios llámense aliados, familias, comunidades o grupos de niños, niñas y jóvenes que se encuentran en las diferentes localidades. Existe un reconocimiento fuerte y consolidado entre las instituciones entrevistadas sobre el trabajo de los dos proyectos. Es de resaltar la excelente calidad humana del equipo de asesores de terreno vinculados a los proyectos en las regiones, evidenciada no solo a través de la observación directa de esta evaluación, sino ratificada por las personas entrevistadas y, sobre todo y en gran medida, por los destinatarios del proyecto.

Desde un enfoque de derechos, esta evaluación puede afirmar que se está conectando progresivamente y de manera sólida los portadores de derechos con los titulares de obligaciones en un esquema de derechos

humanos, particularmente en la Modalidad Hogar Gestor la cual en sí misma es un conector entre individuos, familias, comunidades y el Estado representado en sus instituciones, lo cual representanta al mismo tiempo el reconocimiento del Estado social de derecho y el fortalecimiento de los individuos y de las comunidades.

Por otro lado surgen algunos posibles divisores a partir de la transferencia del apoyo económico en Hogar Gestor; aunque la Modalidad hace provisiones para evitar que se produzcan dependencias nocivas de estos recursos, como son las iniciativas para capacitarse y emprender actividades que generen ingresos por parte de las personas de la familia que estén en capacidad para hacerlo, es inevitable que en algunos casos resulte dividiendo a las familias.

El caso más delicado se presenta con los recursos que proceden de la reparación administrativa, otorgados por disposición legal a los desvinculados del conflicto armado los cuales son entregados de forma individual por valor de \$14.900.000; los recursos llegan a una cuenta bancaria a nombre de cada uno de los solicitantes pero en el caso de personas menores de 18 años, no los pueden utilizar hasta tanto hayan cumplido la mayoría de edad. Por el hecho de ser más cuantiosos, estos recursos tienen mayor probabilidad de convertir la oportunidad en amenaza de la unidad familiar, comunitaria y social. El manejo de estos recursos en forma individual y desde una normatividad homogeneizante, para el caso de las comunidades indígenas es altamente conflictivo porque se contradice con sus usos y costumbres colectivas y hace evidente una colisión entre las normas occidentales y las culturas indígenas. La Modalidad Hogar Gestor está ofreciendo la asesoría necesaria para el mejor manejo de estos recursos, con la participación no solamente del NNA sino también de la familia.

7.2 El análisis actualizado del contexto es indispensable pero no se cuenta con la cultura necesaria para llevarlo a cabo de manera sistemática

Desde el enfoque de ASD es indispensable realizar con una frecuencia adecuada dependiendo de las dinámicas sociales y políticas de cada región, el análisis del contexto desde visiones plurales amplias.

Para la focalización geográfica y poblacional y la puesta en marcha del proyecto Golombiao, en general se tuvo en cuenta la existencia de condiciones de pobreza, violencia en la convivencia familiar, escolar y ciudadana, otros factores proclives a la vinculación con grupos armados ilegales o a bandas de delincuencia; pero no hay evidencia de haber contado con un análisis a fondo sobre el análisis del contexto donde se proyectó la estrategia. Sobre la marcha se han producido documentos donde se recogen algunos de estos análisis, en el orden regional; esta consultoría tuvo la oportunidad de conocer los análisis de Nariño y de Montes de María, los cuales son un soporte importante. También se tuvo a oportunidad de conocer la información de los municipios de las dos regiones visitadas, diligenciada en el 2008, bajo el formato 01 elaborado por Colombia Joven y la coordinación de El Golombiao, para el levantamiento de las líneas de base municipales, donde se registra información muy importante sobre aspectos sociales y políticos de cada municipio, lo cual constituye una excelente base para hacer los análisis más estructurales que contribuyan para orientar las acciones del proyecto.

Algunos entrevistados reconocen que los análisis de contextos se hacen por iniciativa propia, pero sería necesario hacerlo de manera institucional como mecanismo para acercarse a las regiones con el necesario cuidado y respeto de las dinámicas y de los diferentes actores que están presentes. Por otro lado, múltiples instituciones públicas y privadas, académicas, están produciendo con frecuencia este tipo de análisis que aportan elementos importantes a tener en cuenta; muchos de ellos se presentan en eventos nacionales y regionales o pueden ser aprovechados por otros medios.

7.3 El desgaste emocional y el manejo del stress de los equipos operativos no son atendidos de manera suficiente

Por la naturaleza misma del trabajo que se realiza, implica el cuidado a manifestaciones de los conflictos y la escucha atenta a múltiples problemas que afectan la vida y la tranquilidad de las personas que se atienden, es normal que se registren grados altos de tensiones que producen un desgaste emocional constante en los equipos operativos. Las implicaciones y los costos de estos aspectos son asumidos en forma general por parte de cada una de las personas que se vinculan.

Durante las entrevistas, en general los profesionales demostraron necesidad de ser reconocidos y atendidos en los aspectos que podrían ser mejorados: sentido de estabilidad mediante contrataciones más largas, reconocimiento de algunos días de descanso, dotación de celulares con minutos suficientes para mantenerse comunicados, podrían ser algunos de estos aspectos.

Por otro lado, como se demuestra en el capítulo de Eficiencia, la forma de contratación de las personas deja espacios de tiempo “vacíos” que deben verse asumidos por cada persona y no se hacen provisiones para recompensar en tiempo las horas extralaborales ni tiempos para vacaciones reconocidas. Si bien es cierto que la forma de contratación se hace a partir de contratos de prestación de servicios que no incluyen estos reconocimientos, la continuidad de las vinculaciones amerita pensar en algunos de estos estímulos. No obstante esta observación que se hace por parte del equipo evaluador, se pudo comprobar que las personas vinculadas al proyecto trabajan según su máximo rendimiento y alta capacidad de compromiso.

7.4 Se cuenta con protocolos de seguridad pero es necesario hacer adaptaciones a las realidades diferentes y cambiantes

Para el caso de El Golombiao, durante las visitas a terreno se observó que no existe una aplicación consciente, ni un sistema regulado para conocer las condiciones de seguridad pública en cada una de las localidades a donde hay que trasladarse; no hay manera de regular mecanismos para contrastar o verificar información de las organizaciones presentes en las zonas como el CICR, las instituciones del gobierno municipal, Defensoría del Pueblo, Policía y Ejército. Estas situaciones pueden exponer a los asesores regionales a constantes riesgos.

Afortunadamente estos riesgos se ven reducidos por la vinculación en la ejecución de personas de la región conocedoras del medio, pero no del todo exentos de eventualidades que pueden prevenirse. Se han previsto algunas medidas de visibilidad como cachuchas y camisetas, pero no es suficiente soporte para amparar ante posibles amenazas.

De hecho, en relación con la pregunta ¿Se previeron y se tuvieron en cuenta mecanismos de protección (seguridad) para los involucrados en este proyecto?, hecha al equipo Golombiao, la respuesta del 100% fue no. No obstante estas situaciones, de manera afortunada, no se han registrado eventos negativos relacionados con la seguridad durante el desarrollo del proyecto. Por otra parte, se han presentado casos en los cuales los asesores regionales cuestionan el trato diferenciado entre los miembros de las misiones de la Cooperación Internacional y el trabajo que ellos desempeñan. Para los primeros se presentan restricciones de movilidad por los temas de seguridad, mientras que para los asesores no se presentan estas situaciones. No existe un sistema de alertas que informe a los equipos regionales acerca de las dinámicas del conflicto y de las posibles afectaciones que sobre su trabajo pueda tener, y tampoco se cuenta con protocolos de seguridad aplicables como medida de prevención y de preparación para el trabajo en terreno, cada *“quien debe abastecerse de información a su alcance para saber si es posible visitar los municipios o no”*, como se informa en una de las entrevistas.

En el caso de Hogar Gestor, durante las entrevistas en las regiones se hizo la pregunta relacionada con las previsiones sobre mecanismos de protección (seguridad) para los involucrados incluyendo a las comunidades y los jóvenes de la Modalidad Hogar Gestor; sobre un total de 13 entrevistas, el 100% dijo que sí se tienen en cuenta, con algunos comentarios que se traen a continuación:

- *“Las mismas familias y los jóvenes son fuente de información, pero es preciso algo más sistemático como podrían ser las alertas tempranas de la Defensoría del Pueblo. Los mismos jóvenes acompañan a los profesionales de la Unidad de Apoyo para entrar y salir de las zonas, pero si ellos están señalados, entonces, ambos se ponen en riesgo”. “Cada profesional paga un seguro de vida pero no hay seguro de riesgos. Hace falta contar con asesoría sobre diferentes tipos de riesgos”. “Realmente para quienes hacen trabajo en las regiones hay desprotección. El celular podría ayudar para enviar y recibir informaciones oportunas, pero el proyecto no lo ofrece; cada quien debe pagar el consumo de cuenta propia, muchas veces los minutos son insuficientes y no hay los recursos de manera oportuna para cubrirlos”. “El solo hecho de estar dentro del programa pone en evidencia a los NNA y el proyecto no tiene previsiones suficientes para protegerlos. “No tenemos nada que nos identifique como funcionarios del programa, tenemos chaleco pero no se usa porque puede ser peor y predisponer actores de la comunidad y con las familias mismas y también para romper las distancias entre familia y funcionarios”. “En todos los lugares se aplica un protocolo mínimo de seguridad y es no hacer visitas después de las 5 pm., pero algunos lugares son tan riesgosos que se cita a los jóvenes a un lugar más seguro. No se llega a un lugar sin antes haber hablado con un familiar”. “En el Cauca se cuenta con la protección de la guardia indígena que tiene con una red y sistemas constantes de monitoreo en la región. Todas las misiones a terreno son acompañadas por al menos dos personas de la respectiva guardia”. “El acompañamiento de UNICEF es muy importante como protección”.*

Las respuestas muestran la realidad de que el trabajo en terreno debe hacerse atendiendo múltiples amenazas, las cuales pueden ser cambiantes y requieren constante actualización; en el terreno los equipos desarrollan habilidades para monitorear las amenazas y hasta ahora no se han presentado eventos lamentables. Frente a la diversidad de situaciones que se presentan, los equipos han debido desplegar capacidades propias para responder de manera particular según las circunstancias, por ejemplo, en algunos lugares el chaleco puede ser protección mientras que en otros, puede ser al contrario.

7.5 Se deben enfrentar amenazas externas y se hace de manera proactiva para responder de manera general y según las condiciones particulares que se presenten

Este tema es más evidente para la Modalidad Hogar Gestor ya que en sí misma conlleva no pocos riesgos que se configuran con las amenazas que pueden provenir de los grupos armados de donde se desvinculan los NNA o de familiares de víctimas que fueron afectadas por las acciones, más las situaciones que vulnerabilidad presentes en el medio. *“El riesgo es latente tanto para los jóvenes y sus familias como para los equipos”,* afirma uno de los entrevistados. Por parte de los actores armados ilegales, la Modalidad es directamente señalada como *“contrainsurgente”* en el departamento del Cauca, lo cual en sí mismo es un factor de riesgo peligroso. *“El programa es considerado como contrainsurgencia. El cabildo habla con la guerrilla. Al centro zonal llegaron panfletos diciendo que el programa HG es de contrainsurgencia. El cabildo ofrece todo el respaldo”.*

En algunos lugares más que en otros se vive la amenaza constante de nuevos reclutamientos, frente a lo cual tal como lo dice el ICBF, la mejor forma de prevenir y mitigar es mediante la garantía de los derechos humanos a cada joven que se atiende y a sus familias. Alguno de los entrevistados afirma que *“Ha bajado la cantidad de NNA desvinculados y ha aumentado el reclutamiento de NNA”,* lo cual debería ser monitoreado de manera frecuente.

En el contexto urbano hay otras amenazas que circundan a la Modalidad expresado en algunas de las entrevistas: *“El contexto ahora con la aparición de bandas emergentes es preocupante porque los niños tienen unos conocimientos que pueden hacerlos apetecidos, y más porque seguramente estas bandas tienen desmovilizados o desvinculados”. “Somos muy vulnerables a las amenazas por estar cerca a los grupos armados. Hay jóvenes que directamente le hacen inteligencia al programa para saber que ofrece”. “Es un riesgo alto porque los NNA son vulnerables*

al Re-reclutamiento, no solo al grupo armado sino también a bandas criminales. Las medidas con los muchachos es generar una relación, hacer el trabajo psicosocial, afectivo". "Los jóvenes se inscriben en la violencia social de la ciudad".

7.6 No se registran casos de discriminaciones negativas

Una de las preguntas orientadas a reconocer si hay discriminaciones se hizo a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de la siguiente manera: *¿Sabe si hay NNAJ que han querido participar en Golombiao y no han podido ingresar?*, a la cual respondieron 176 NNAJ con los siguientes resultados: el 33,5% respondieron que Si, el 64,7% respondieron que No y un 1,7% No sabía. Algunas de las razones afirmativas se refieren a que el número de NNAJ que participan en cada equipo es limitado y una vez que se conforman, varios quedan por fuera; además, en los colegios se eligen alumnos de determinados grados y no a otros. Muchos se presentaron tarde y no alcanzaron a inscribirse; y por ejemplo en una localidad de Cartagena para inscribirse debían estar en el Programa Plan, donde cada NNAJ tiene un padrino.

La edad ha sido una limitante, algunos niños y niñas pequeños menores de 10 años querían jugar pero no podían por la edad; frente a esta limitación, en Cartagena se idearon el Golombianito, para poderlos incluir. La falta de recursos materiales y humanos ha sido otra limitante porque cada equipo requiere de una dotación mínima de balones, petos, cachuchas que muchas veces no ha sido posible adquirir; además, algunos adujeron como razón las distancias de NNAJ ubicados en el campo a quienes no se les facilita el acceso y por esto no pueden ser parte de equipos que en su gran mayoría son urbanos.

Teniendo en cuenta que en todos los proyectos los recursos son limitados, la no inclusión de niños por los factores enunciados no representan exclusiones negativas. Habría discriminación y exclusión en casos donde personas en las mismas condiciones y posibilidades de acceso, se les negara el derecho a participar en los equipos. Según las observaciones y la información recogida durante esta evaluación, no se registraron casos con este tipo de exclusiones.

En la Modalidad Hogar Gestor no se presentan estos casos porque todos los desvinculados que se registren son atendidos, por prescripción oficial.

7.7 No hay evidencia de efectos negativos en los niños, las niñas y los jóvenes, pero se manifiestan algunas situaciones problemáticas que deben ser atendidas

La inmensa mayoría afirma que nada le ha molestado dentro del proyecto, lo cual coincide con el alto grado de satisfacción que manifiestan los participantes. No obstante, en el proyecto El Golombiao, las razones planteadas por quienes afirman que sí se han ocasionado hechos que molestan se refieren a que en algunos momentos no se ha asumido totalmente que se trata de una estrategia deportiva que no es competitiva sino que es un ejercicio de convivencia y de autoformación, hecho que se considera normal dentro de este proceso. Otros hechos correlacionados con el anterior se refieren a desavenencias entre los jugadores sin resolución tranquila, algunas veces a causa de las reglas del juego. Una razón que parece ser más relevante se refiere a mala asesoría, falta de imparcialidad de los asesores, lo cual llama la atención sobre la formación de los facilitadores locales del juego. Algunos NNAJ expresan que al comienzo tuvieron dificultad para asimilar el resultado para el equipo con menos puntos, porque al considerarse perdedores, no querían hablar ni escuchar y se les dificultaba manejar estos conflictos.

En cuanto a los Aliados, manifiestan algunos efectos que no necesariamente muestran relaciones de causalidad, no obstante sí logran reflejar aspectos problemáticos que si bien no son efectos negativos del proyecto, sí deben ser atendidos. Los mismos se relacionan con cambios de personal dentro del proyecto, negatividad o pasividad en algunos municipios y departamentos, no inclusión de algunos lugares a causa de la focalización, falta de claridad en las responsabilidades en Colombia Joven para identificar las funciones de los

asesores que pueden confundirse con otras funciones del Programa Presidencial como la promoción de los Consejos Municipales de Juventud y en algunos municipios donde observa que los aliados no tienen o no asumen con claridad sus funciones y responsabilidades, lo cual genera efectos negativos en las relaciones de confianza y en la eficiencia del proyecto; precariedad de recursos físicos y financieros, manejo administrativo de los recursos humanos y económicos.

7.8 En general ha habido claridad sobre los límites del proyecto, pero en algunas situaciones particulares se han levantado expectativas que no se pudieron cumplir

Para el proyecto El Golombiao, a pesar de no ofrecerlo, los NNAJ siempre esperan incentivos y esto no está previsto, a veces no hay ni siquiera para ofrecerles agua después de los juegos. En algunos lugares se han levantado expectativas y algunas de ellas no se han podido cumplir, como la culminación con torneos intermunicipales, como se escuchó en dos municipios de Montes de María. También en una de las localidades de Bogotá, hubo la expectativa no cumplida de hacer juegos intermunicipales.

Esta evaluación observó que el proyecto ha sido claro desde el comienzo en afirmar que la oferta de incentivos y estímulos no está en sus objetivos.

III PARTE: CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES EN PROCESO

En este capítulo se realizan las valoraciones de cada uno de los criterios analizados, de forma cuantitativa seguida de justificaciones cualitativas; todas las valoraciones que aquí se registran guardan estrecha relación y tienen sus correspondientes argumentaciones en los capítulos anteriores donde se plantearon los hallazgos.

Es necesario advertir que los factores que se identifican para cada criterio y sus respectivas valoraciones en números tienen un cierto grado de subjetividad de parte del equipo evaluador, pero también tienen una base objetiva según la importancia que represente el factor para el cumplimiento del criterio. Las valoraciones cuantitativas se hacen sobre un máximo de 100 puntos; los resultados se clasifican según la siguiente tabla:

Tabla No. 5. Puntajes para la valoración de criterios

PUNTAJES/ 100	VALORACIÓN DE CRITERIOS	
80-100	Excelente	Se cumple de manera ejemplar, se convierte en un modelo replicable.
60-79	Suficiente	Se cumple según lo previsto con algunas limitaciones.
30-59	Deficiente	No se cumple en su totalidad y precisa de ajustes en muchos de sus aspectos.
0-29	Precario	No se cumple y hay que tomar medidas urgentes e importantes para mejorar la estructura del proyecto.

A continuación se hace la valoración de cada uno de los criterios evaluados.

1. Pertinencia

VALORACION DE LA PERTINENCIA		
EXCELENTE		
Factores de valoración del criterio	Máximo Sobre 100	Valoración
Los proyectos se enmarcan en las políticas públicas nacionales.	5	5
Los proyectos responden a las líneas de trabajo de los socios y financiadores.	5	5
Los proyectos se focalizan en departamentos del país que presentan problemas de reclutamiento y necesidades de atención a desvinculados.	30	25
Los proyectos atienden población en situación de vulnerabilidad	40	35
La planeación de los proyectos está basada en el conocimiento general de la situación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes	20	15
Totales	100	85/100

- El diseño de los proyectos responde a las líneas de trabajo de los socios y financiadores y se inscriben en el marco de la legislación nacional e internacional correspondiente. Más en el caso de Hogar Gestor, la Modalidad se orienta a la restitución de los derechos de los NNA víctimas de la violencia

armada alrededor de las siguientes áreas: (i) Vida y Supervivencia, (ii) Educación y Desarrollo, (iii) Participación y (iv) Socio legal y Protección.

- En ambos casos, los proyectos se implementan en departamentos y municipios en donde existen NNAJ en situación de vulnerabilidad por la marginalidad y/o por ser desvinculados de grupos armados.
- En el caso de Hogar Gestor, no solo se dirige a NNA desvinculados de grupos armados al margen de la ley, sino que también atiende a otras víctimas de la violencia como son los huérfanos y las víctimas de minas antipersonal.

2. Eficiencia

VALORACION DE LA EFICIENCIA		
SUFICIENTE		
Factores de valoración del criterio	Máximo Sobre 100	Valoración
Asignación y manejo de los recursos	25	19
Asignación de las responsabilidades del proyecto	15	14
Monitoreo del proyecto	20	14
Realización de las actividades como contribución al logro de los resultados	40	23
Totales	100	70/100

- La administración de los recursos se lleva a cabo de forma clara aunque con algunas dificultades en la operación de los desembolsos para el equipo del proyecto y una debilidad en cuanto al manejo de los contratos del equipo ejecutor, que con frecuencia tienden a ser cortos para sincronizarse con los recursos disponibles.
- Las entidades participantes y los equipos contratados tienen definidos sus roles dentro del proceso, aunque las entidades involucradas no tienen toda la fluidez necesaria en la comunicación entre ellas, para aclarar ciertas responsabilidades y expectativas.
- Existe un proceso de monitoreo confiable de las actividades que da cuenta de lo que realiza el equipo de asesores regionales, pero algunos informes presentan debilidades que dificultan algunas veces la valoración del cumplimiento de las actividades.
- Siempre que ha sido posible y cuando se ha requerido, se ha tenido la flexibilidad necesaria para realizar los cambios y ajustes a las actividades.
- En el caso de El Golombiao, una de las mayores debilidades es su bajo nivel de ejecución de las actividades planificadas. Solo el 20% de las actividades definidas para la fase 3 se habían ejecutado a diciembre de 2009, el 44% definitivamente no se habían realizado y el 36% estaban realizadas parcialmente o en proceso. Una de las posibles razones que explican esta situación, es que durante la fase 3 solo se usó el 62% de la capacidad planificada en cuanto a recursos humanos. Es decir, frente a la estructura operativa del proyecto que implicaba la contratación de cierto número de personas durante cierto número de meses, realmente esta contratación se dio tan solo en un 62%.

- Para la Modalidad Hogar Gestor, por las entrevistas realizadas y los informes consultados se deduce que hay un buen cumplimiento de las actividades pero no todas las planeadas por las Unidades de Apoyo fueron realizadas, principalmente por no tener los recursos a tiempo para su desplazamiento y en algunos casos por motivos de inseguridad. En el desarrollo de las actividades se han creado vínculos para la obtención de servicios puntuales sin que necesariamente se hayan construido relaciones sólidas y continuas.

3. Eficacia

VALORACION DE LA EFICACIA		
SUFICIENTE		
Factores de valoración del criterio	Máximo Sobre 100	Valoración
Claridad en la formulación de objetivos, resultados esperados y actividades	20	17
Logro de los resultados como aporte a la consecución de los objetivos	60	39
Ajustes realizados a las metodologías	20	16
Totales	100	72/100

- El proyecto El Golombiao presenta documentos de formulación con cadenas de cambio y hay consistencia en el desarrollo de la formulación de las fases, manteniendo entre las fases 2 y 3 los cuatro resultados claves del proceso: alianzas, metodología, monitoreo y comunicaciones. Tanto objetivos como resultados son claros en su formulación aunque algunos documentos pueden generar cierta confusión.
- Solo se alcanzó la mitad de los resultados de la fase 3, en El Golombiao. De los seis resultados esperados formulados para dicha fase y teniendo como corte diciembre de 2009, solo dos de ellos se alcanzaron, dos se alcanzaron parcialmente y los dos restante no se lograron. Esta situación se relaciona con la no ejecución de algunas de las actividades planeadas y con un factor que generó grandes demoras: la conformación de las alianzas, las cuales se suponían que ya habían quedado aseguradas desde la fase 2, situación que no fue tan real como se lo esperaba el equipo del proyecto al iniciar la fase 3.
- La metodología de El Golombiao se ha venido ajustando para mejorarla desde el nivel central y también ha sido adaptada por las alianzas para la realidad del contexto en que se encuentran. La debilidad del proceso de adaptación desde el nivel central es que ha sido un proceso lento y para el momento de realizar esta adaptación, no se habían completado los ajustes o no se habían divulgado hacia las regiones.
- La implementación de la Modalidad Hogar Gestor muestra una evolución positiva en la formulación de sus objetivos e indicadores hasta finales del año 2009. El último proyecto de la Modalidad se orienta a la construcción de entornos protectores como estrategia de atención a víctimas, incluyendo así no solo a los NNA desvinculados sino también a los huérfanos y víctimas de minas antipersonal. Es un objetivo que va de acuerdo con el enfoque de UNICEF.
- Durante la implementación de la Modalidad por medio de los proyectos desde 2006 hasta el 2009, no se hace un esfuerzo importante para formular con detenimiento indicadores de restitución de derechos y menos en medirlos y analizarlos. Solo para el último proyecto de 2009 se hace un avance

importante al incluir como indicador de uno de los resultados esperados el Índice Individual de Condiciones para la Reintegración IICR. Esta ventaja sin embargo no se ve reflejada en los informes del proyecto del 2009, que son débiles. En la nueva propuesta que se formula en marzo del 2010, se pierde el uso del IICR y no se incluyen indicadores para medir el goce efectivo de derechos.

- Los proyectos de implementación de la Modalidad muestran desde el 2007 hasta el 2009 una estructura ordenada y constante de resultados esperados, lo cual facilita la continuidad de la ejecución. Para el proyecto de finales de 2009 se reorganizan de acuerdo al nuevo objetivo de construcción de entornos protectores pero su ejecución, al igual que la de los proyectos anteriores, no logra avanzar en una de las intenciones de la Modalidad que es el fortalecimiento de las comunidades receptoras, más allá de la participación del NNA en algunos espacios comunitarios.
- Los informes de los proyectos Hogar Gestor no permiten apreciar adecuadamente el logro de los resultados excepto el de cobertura de atención, que sin alcanzar las metas establecidas, dan cuenta del gran esfuerzo realizado por las Unidades Regionales de Apoyo.

4. Sostenibilidad

VALORACION DE LA SOSTENIBILIDAD		
SUFICIENTE		
Factores de valoración del criterio	Máximo Sobre 100	Valoración
Creación de relaciones interinstitucionales y alianzas	30	15
Motivación y apropiación del proyecto por parte de los involucrados.	20	18
Capacidad de auto sostenibilidad a nivel nacional	40	34
Socialización e incorporación de lecciones aprendidas	10	8
Totales	100	75/100

- Tanto los equipos operativos como los destinatarios reflejan y demuestran tener alto sentido de pertenencia y de satisfacción con sus proyectos, sustentados en la calidad de los servicios que reciben y su activa participación dentro de él, lo cual es un indicio importante de que se crean las bases para que los proyectos se mantengan en el tiempo y se afiancen en las regiones. Sin embargo, se presentan algunos síntomas de creación de dependencias en relación con los apoyos y servicios.
- Se han creado espacios presenciales y virtuales para compartir experiencias y crear canales para hacer una adecuada gestión del conocimiento entre los diferentes niveles donde se ubican los involucrados. Los documentos conceptuales y metodológicos más sólidos y los informes que se producen en las regiones no circulan con la frecuencia y la agilidad que ofrecen hoy los medios de comunicación.
- La evaluación identificó a través de los entrevistados una serie de situaciones de tipo interno y otras de tipo externo que han influido de forma positiva o negativa en el desarrollo de los proyectos. Si bien algunas de estas situaciones son importantes, ninguna de ellas ha sido determinante de manera estructural, pero vale la pena tenerlas en cuenta para posibles ajustes.
- En ambos casos se ha logrado posicionar los proyectos en las regiones y municipios donde se desarrolla y se ha motivado de manera fuerte la participación de involucrados.

- Durante el desarrollo del proyecto se recogieron y compartieron aprendizajes entre los participantes, lo cual constituye un valor agregado importante.
- En El Golombiao, un tema importante se refiere a la valoración del avance de las alianzas y de la vinculación de Aliados: En términos cuantitativos en el orden departamental (sobre 13 departamentos) a la fecha se registran 4 alianzas con sus participantes y otros 16 Aliados de forma independiente. En el orden municipal, sobre 136 municipios, “se rueda el balón” en 69 y se está en espera de contar con las condiciones para “rodar el balón” en 30 municipios; y en otros 37 municipios “no se daban las condiciones mínimas” para iniciar el proceso. En términos cualitativos, se ha hecho la transferencia de metodología de manera adecuada con una alta inversión de tiempo y de recursos pero aún no se puede sostener que el proceso a nivel regional tenga fortaleza ni fluidez propia por falta de apropiación específica de recursos y de capacidad de incidencia política de parte de Colombia Joven y el equipo de coordinación nacional.
- *“Diseñar y ejecutar planes, programas y proyectos en favor de la juventud y velar por su inclusión en los planes de desarrollo nacionales y territoriales”*. Esta es una de las funciones que corresponden a Colombia Joven. En términos generales, no se ha logrado influir sobre la destinación de recursos específicos suficientes, dirigidos a la implementación de este proyecto, en los presupuestos oficiales del orden nacional por parte de Colombia Joven, ni a nivel departamental y municipal.
- En cuanto a los aliados locales, tampoco las entidades educativas ni los Institutos de Cultura y Deporte incorporan de manera sistemática los presupuestos que se requieren para responder a las necesidades que demanda el proyecto.
- Uno de los aspectos que favorece la sostenibilidad es la apropiación y la alta motivación que la estrategia despierta en los involucrados locales y regionales, especialmente en los aliados vinculados con instituciones educativas y organizaciones juveniles y en los mismos niños, niñas y jóvenes.
- La Modalidad Hogar Gestor desde su concepción y en su desarrollo ha venido estableciendo relaciones e interacciones con las principales entidades que deben concurrir para la garantía de los derechos de los NNA y para la puesta en marcha de sus proyectos de vida y planes familiares. Sin embargo, no ha desplegado la suficiente capacidad de articulación y de gestión frente a algunas instituciones de importancia para la continuidad de los procesos como son las administraciones municipales, la Comisión Nacional de Reparación y de Reconciliación y el SENA; y en los espacios no gubernamentales podría tener vinculaciones por ejemplo con la Coalición contra la vinculación de niños, niñas y jóvenes en Colombia, COALICO.
- Al interior de la Modalidad se hace muy buen acopio y se aprovechan conocimientos y experiencias tanto de UNICEF como del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, los cuales se incorporan progresivamente en los contenidos y las metodologías; la producción de conocimientos de otros espacios no gubernamentales y gubernamentales podrían enriquecer la Modalidad.
- Con sólo cuatro años de estar en funcionamiento la Modalidad Hogar Gestor, desde temprano hizo las provisiones para hacerse autosostenible en el mediano plazo con los recursos internos del Estado, lo cual hace que se pueda calificar como una experiencia ejemplar que no depende de forma estructural de los recursos externos de la Cooperación internacional. En cuanto a los destinatarios, se están creando las condiciones, aún no suficientes, para que ganen en autonomía y se hagan autosostenible en un horizonte temporal de más largo plazo.

5. Impacto

VALORACION DEL IMPACTO		
EXCELENTE		
Factores de valoración del criterio	Máximo Sobre 100	Valoración
Capacidad para producir cambios positivos en los NNAJ	40	38
Importancia de los proyectos para los NNAJ	15	15
Aprovechamiento de oportunidades y fortalezas y manejo asertivo de amenazas y disminución de debilidades	15	14
Disminución de los factores de riesgo para los NNAJ	30	26
Totales	100	93/100

- Los impactos del proyecto se producen en el nivel micro social. A partir del conjunto de entrevistas tanto a los aliados como a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes y las observaciones directas del equipo evaluador, se encuentran evidencias de que la aplicación de los proyectos ha producido impactos positivos importantes en el comportamiento de los NNAJ como sujetos directos del proyecto y también en sus familias y grupos de influencia.
- Las respuestas sobre la importancia que tienen los proyectos para los involucrados es contundente: para todos es muy importante lo cual representa un impacto positivo que esta evaluación valora como relevante.
- La transferencia de la metodología a personas con capacidad multiplicadora dentro y fuera de instituciones educativas, es otro impacto importante atribuible al proyecto El Golombiao, por las capacidades que va dejando instaladas en diferentes municipios donde la réplica permite trascender más allá de los marcos institucionales, pero aún no se ha aprovechado para aumentar la cobertura.
- Al atender la reducción de las vulnerabilidades en los contextos familiares y personales, desde una orientación de restitución de derechos, y con el control relativo de las amenazas externas, Hogar Gestor está logrando de manera importante la mitigación de los riesgos de nuevos reclutamientos forzados de niños, niñas y adolescentes.
- Esta evaluación observa que los efectos negativos que se han presentado en la Modalidad corresponden a consecuencias de estar trabajando en medio del conflicto armado y a efectos normales del trabajo, los cuales pueden ser manejados y controlados mediante medidas de contención o con alternativas de manera particular para cada uno de los casos.
- En cuanto a las fortalezas y oportunidades de la Modalidad representadas en los aspectos positivos internos y externos, se consideran relevantes dos aspectos: La concepción sistémica de la Modalidad que atiende tanto a causas como efectos del fenómeno atendido, dentro de un contexto amplio donde el núcleo socio familiar es atendido de manera prevalente como factor preventivo; y el enfoque de restitución de derechos que se desarrolla en una forma de atención personalizada que devuelve a los participantes el sentido de su propio valor como sujetos de derechos y hace incidencia sobre los portadores de deberes. Estos aspectos representan aportes importantes a los impactos positivos que la Modalidad está demostrando.

- En relación con los aspectos que deben ser mejorados por la Modalidad internamente o aquellos que representan amenazas externas, se destacan la necesidad de atender el fortalecimiento interno de las Unidades de Apoyo sobre todo en temas de formación, ajustes administrativos y la consolidación de las redes institucionales de apoyo que se requieren para el cumplimiento de los objetivos.

6. Enfoque diferencial, de derechos y de género

VALORACION DEL ENFOQUE DIFERENCIA, DE DERECHOS Y DE GENERO		
SUFICIENTE		
Factores de valoración del criterio	Máximo Sobre 100	Valoración
Incorporación del enfoque de derechos en el proceso de planeación y ejecución de los proyectos	25	22
Revisión de las situaciones particulares de los NNAJ para la planeación de los proyectos	15	7
Reconocimiento y aplicación del enfoque diferencial según género	25	16
Reconocimiento y aplicación del enfoque diferencial según culturas y etnias	25	25
Participación de los NNAJ en la planeación de los proyectos y su incidencia en la ejecución.	10	5
Totales	100	75/100

- Los proyectos han tenido la capacidad de adaptarse e implementarse desde un enfoque diferencial de cultura y etnia, avance que se puede observar en la experiencia con los indígenas NASA del norte del Cauca frente a la Modalidad Hogar Gestor y con la comunidad Awá en el departamento de Nariño frente a El Golombiao; en donde a partir del diálogo, el reconocimiento de experiencias y saberes y la conformación de un equipo mixto (profesionales de los proyectos y miembros y autoridades de la comunidad) se logró hacer la adaptación de los proyectos a la cosmovisión indígena, convirtiéndose en la actualidad en modelos ricos en aprendizajes dignos de socializar y replicar.
- Los proyectos desde el diseño, planeación y ejecución reflejan, en diversos grados, la promoción y la afirmación de los derechos humanos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, con procesos de información en derechos humanos con los NNAJ; sin embargo, se debe reforzar dicho proceso de manera que los titulares de derechos reciban una formación más completa en derechos humanos; así como también los profesionales que implementan los proyectos reciban formación en pedagogía de los derechos humanos.
- La participación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes se desarrolla fundamentalmente en el proceso de implementación de los proyectos siendo justamente los NNAJ los protagonistas del mismo y permanente fuente de sugerencias e ideas. Si bien los NNAJ no participan en el proceso de diseño de los proyectos, sus ideas y opiniones son incluidos en la implementación y re direccionamiento del mismo. Se hace necesario establecer y explicitar mecanismos que aseguren la participación a nivel central, a nivel municipal de los NNAJ de manera sistemática para visualizar en que consistió la participación y los frutos de la misma.
- El proyecto Golombiao y su Equipo a nivel nacional han incluido la perspectiva de género a nivel del diseño, planeación e implementación, partiendo de información sobre las niñas, adolescentes y

jóvenes, participantes del proyecto a nivel regional y municipal. A nivel local, el proceso de planeación de la implementación de El Golombiao llevado a cabo por los aliados, en la mayoría de los casos, no tiene como insumo la información cuantitativa ni estudios sobre la situación de las niñas, adolescentes y mujeres. Se tiene como base para la planeación, la información cualitativa recolectada a partir de la propia observación, la cual no ha sido usada aún como punto de partida para el seguimiento, monitoreo y evaluación del proceso por parte de los Aliados en los temas relacionados con el goce de derechos y equidad de género.

- La Modalidad Hogar Gestor no ha incluido explícitamente la perspectiva de género como un componente transversal, situación que se refleja en la inexistencia de lineamientos específicos que guíen una atención diferencial de género, así como tampoco se han realizado capacitaciones dirigidas a los profesionales de las Unidades Regionales de Apoyo en donde se les faciliten conceptos y metodologías sobre este temas. Se encontró sensibilidad y reconocimiento de la importancia de esta perspectiva en los profesionales de las Unidades Regionales de Apoyo, situación que ha permitido dar los primeros pasos en una atención diferencial de género por su propia iniciativa.

7. Acción sin Daño

VALORACION DEL ENFOQUE DE ACCIÓN SIN DAÑO		
SUFICIENTE		
Conocimiento y análisis del contexto	20	14
Construcción de relaciones de confianza con los destinatarios	20	18
Disminución de divisores y fortalecimiento de conectores	20	15
Fortalecimiento de la autonomía	20	14
Mecanismos de autocuidado y protección de los equipos regionales	20	10
Totales	100	71/100

- En los dos proyectos se ha tenido el acierto de vincular en sus acciones a personas conocedoras del medio y vinculadas a los lugares de realización. Sin embargo, no ha logrado desarrollar las condiciones suficientes y establecer los mecanismos necesarios para hacer lecturas plurales de los contextos sociales, económicos, políticos y culturales que ilustren a mayor profundidad las decisiones y las acciones a tomar en diferentes momentos de su desarrollo. El desconocimiento a fondo de las dinámicas de los conflictos conduce con frecuencia a influir negativamente sobre las causas que dividen a las personas y comunidades, llamadas “divisores”; a la vez, al no reconocer de manera precisa los “conectores” entre las comunidades, no se facilita que éstos se vean fortalecidos.
- El establecimiento de relaciones de confianza con los destinatarios es una de las mayores ganancias de los proyectos, ya que constituye las bases para consolidar los procesos y promover los valores que se quieren impulsar.
- Un aspecto que refleja debilidad se relaciona con la falta de previsiones para moverse en contextos de alta complejidad, sin protocolos adecuados de protección. Además, la ausencia de iniciativas para

garantizar el manejo adecuado de las tensiones propias de un trabajo permanente en contextos complejos y difíciles, donde con frecuencia ocurren hechos que alteran el equilibrio emocional de las personas.

- Hay hechos que reducen el bienestar de las personas vinculadas con el proyecto, ocasionados por contrataciones cortas, demoras en el traslado de recursos para eventos y en el pago oportuno de honorarios, y espacios de tiempo “vacíos” entre contrataciones. A pesar del alto compromiso observado en las personas vinculadas con el proyecto, estos hechos ocasionan desmotivación y pueden disminuir el rendimiento profesional.
- En general, la Modalidad Hogar Gestor se presenta como un factor de conexión entre el Estado y las comunidades lo cual es relevante; pero en su desarrollo podría configurar escenarios divisores si no atiende de manera oportuna situaciones que significan amenazas, especialmente relacionadas con el manejo de los aportes económicos y con los recursos que se reciben por vía de reparación administrativa y con las motivaciones que pueden atraer nuevos reclutamientos.
- Ha sido casi inevitable reproducir algunos esquemas de asistencialismo producidos por la necesidad de actuar sobre situaciones de alta vulnerabilidad de las personas; esto se reflejado especialmente en la entrega del apoyo económico por parte de la Modalidad. A su vez, la influencia de programas del Estado que reproducen constantemente el asistencialismo influye de manera negativa en la creación de expectativas en este sentido. No obstante que se cuenta con mecanismos para reducir estos efectos de dependencias nocivas, no se logran canalizar y optimizar de manera suficiente las capacidades de las personas destinatarias para que se orienten hacia su desarrollo autónomo.

IV RECOMENDACIONES

1. Para UNICEF, ASDI y ACDI

En cuanto a los dos proyectos evaluados:

- a. En la medida de lo posible, elaborar convenios con los operadores de por lo menos un año de duración y revisar internamente los plazos de los desembolsos a los operadores, para que las personas que trabajan en los proyectos puedan tener contrataciones de por lo menos un once meses, ojala de un año completo.
- b. Revisar en el operador la forma de contratación y la oportunidad de los pagos de los profesionales en terreno con miras a procurar su bienestar en el clima laboral.
- c. Revisar y mejorar el proceso de desembolso de recursos al personal de campo de los proyectos para que estos siempre tengan disponibilidad oportuna de los recursos.
- d. Exigir a los operadores una alta calidad en los informes de avance y finales de cada uno de los proyectos.
- e. Diseñar formatos para la presentación de informes financieros del proyecto orientados a facilitar el cálculo de indicadores de eficiencia.
- f. Programar de manera sistemática los espacios necesarios para hacer seguimiento y monitoreo a la gestión y a los resultados alcanzados por los proyectos
- g. Concentrar esfuerzos en el seguimiento al cumplimiento de los resultados esperados de cada uno de los proyectos y tomar las medidas correctivas necesarias para su logro, documentando, si el caso, las modificaciones que se realicen en la formulación.
- h. Promover y financiar procesos de investigación orientados a mejorar el entendimiento de la dinámica del reclutamiento de niños, niñas y jóvenes, en relación con la garantía de los derechos y la reducción de factores de riesgo en esta población.

En cuanto al Proyecto El Golombiao, junto con el Programa Presidencial Colombia Joven

- i. El Programa Presidencial Colombia Joven debe explicitar su experiencia y conocimientos en torno al problema del reclutamiento de niños, niñas y jóvenes por parte de grupos armados al margen de la ley, así como de los procesos de prevención a este problema, por medio de un documento de lineamientos o modelo integral de intervención, que le sirva como base para tomar decisiones relacionadas específicamente con este tema.
- j. Siempre que se encuentre conveniente, tener como referencia para las próximas focalizaciones del proyecto, los municipios priorizados por la Comisión Intersectorial de Prevención al Reclutamiento, en aras de obtener una mayor coherencia con las prioridades nacionales.
- k. Asegurar que todos los cargos del proyecto tengan a una persona asignada y que no se dejen tiempos con vacantes.
- l. Hacer las debidas provisiones para preparar la “salida” del proyecto de manera que se consoliden procesos ya iniciados con aliados y con alianzas.
- m. En previsión del cese de aportes financieros de la Cooperación Internacional, es necesario que Colombia Joven realice las gestiones necesarias para comprometer recursos presupuestales nacionales que se aseguren como contrapartidas importantes a los recursos regionales.
- n. Hacer mayor incidencia política para integrar y comprometer el apoyo de la estrategia en los presupuestos departamentales y municipales y en los lineamientos de Organizaciones no gubernamentales que quieran y puedan adoptar la estrategia. Especial interés podría encontrarse en las entidades de Recreación y deportes.
- o. Aumentar la transferencia a Organizaciones interesadas con objetivos afines, con posibilidades de aplicación y de difusión y de integración en sus propios programas.

- p. Analizar las relaciones costo-beneficio de trabajar en la conformación de alianzas frente a la alternativa de consolidar proceso con aliados específicos con propósitos afines, interesados y comprometidos.
- q. Se podría hacer un mayor y mejor aprovechamiento de los conocimientos, las capacidades y las experticias de la cooperación internacional que participa en el proyecto. Por ejemplo, en el tema de perspectiva de género y de convivencia, la experticia de GTZ es relevante.
- r. Las entidades financiadoras deben realizar visitas al terreno para impulsar y apoyar el desarrollo del proyecto, y visibilizar sus aportes.

En cuanto a la Modalidad Hogar Gestor

- s. Generar espacios de coordinación con Organizaciones nacionales e internacionales competentes en el tema para compartir lecciones aprendidas y complementar el desarrollo de la Modalidad desde la coordinación de sus aportes.
- t. Se sugiere a UNICEF revisar su actual proceso de gestión documental de la modalidad. Puede ser valioso mantener la memoria completa de los convenios, de los documentos de los proyectos y sus modificaciones, los informes de avance y finales, y demás documentos relacionados con cada uno de ellos.

2. Para el Equipo de El Golombiao

- a. Teniendo en cuenta que el proyecto se orienta a la prevención del reclutamiento, se recomienda resaltar la importancia del principio de la “No violencia” tanto como el de la equidad de género, que tiene un módulo específico dentro del proyecto.
- b. Hacer gestión del conocimiento y propiciar intercambios de experiencias de manera más frecuente entre los equipos de las regiones a fin de fortalecer los aprendizajes.
- c. Crear mecanismos para mejorar los niveles de comunicación y de motivación con los aliados y con los niños, niñas y jóvenes. Estos mecanismos deben permitir enviar información de forma periódica a los aliados, sobre las actualizaciones de la metodología y las herramientas de juego.
- d. Promover con frecuencia el análisis de los diferentes contextos donde se desarrolla el proyecto, desde un enfoque sensible a los conflictos, para identificar oportunamente las posibilidades de incidencia positiva sobre divisores y conectores entre las comunidades y actuar positivamente sobre ellos.
- e. Se deben concentrar esfuerzos para continuar con la implementación del momento 4 ó “fuera de la cancha”, ya que allí se profundiza y se consolidan los aprendizajes en torno a los derechos y principios planteados en el juego”.
- f. Debe hacerse explícito el enfoque de derechos humanos, en la concepción de la estrategia.
- g. Desarrollar los componentes formativos de El Golombiao: convivencia, participación, enfoque de derechos humanos, equidad de género, con la totalidad de aliados y alianzas que participan en el proyecto, de manera que haya una mayor profundización y comprensión de estos conceptos.
- h. Diseñar mecanismos que aseguren la participación de niños, niñas y jóvenes en cada de las fases del proyecto a nivel central y municipal.
- i. Establecer protocolos mínimos que deban observarse cuidadosamente por el personal vinculado, para moverse en las regiones de manera atenta y cuidadosa.
- j. Establecer mecanismos que faciliten el fluir de comunicaciones claras entre todos los niveles del proyecto y prevenir la creación de expectativas que no se puedan cumplir, especialmente entre la población de NNAJ.
- k. Concluir, validar y difundir el sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación, con la debida inclusión del enfoque de derechos humanos y perspectiva de género. Es muy importante que se implemente este proceso en el circuito municipal, para recoger de forma continua información precisa de las actividades e impactos de El Golombiao con los NNAJ beneficiados.
- l. Es urgente que el proyecto formule una estrategia de Comunicaciones para la visibilización de sus

actividades e impactos, dirigida hacia sus diferentes públicos: aliados, comunidades y donantes, entre otros.

- m. Es necesario documentar de forma clara y completa, para cada uno de los municipios, la valoración de los criterios que se utilizaron para su selección.
- n. Teniendo en cuenta que para la sostenibilidad del proyecto es importante obtener aportes de los aliados municipales en dinero o especie, es necesario registrar cada uno de estos aportes e incluir este valor como un indicador dentro del proyecto.
- o. Hacer un estudio detallado que recoja resultados sobre los cambios de comportamientos y de patrones culturales en las comunidades, las familias y las personas a partir de las contribuciones de El Golombiao.
- p. Debe estructurarse un sistema de documentación en donde se definan unos criterios de calidad para la elaboración y presentación de los documentos incluyendo en cada uno de ellos la fecha, el lugar y el responsable de la elaboración del mismo.

3. Para el ICBF y PROACTIVA

- a. Hacer seguimiento más cercano a los departamentos con baja cobertura como Caquetá y Chocó, para determinar las causas de esta situación y adoptar los correctivos que se necesiten. Si la principal razón es la falta de seguridad para el retorno de los NNA a sus familias, tal como lo menciona el operador, no se justifica mantener la presencia de una Unidad de Apoyo en esos departamentos.
- b. Es necesario pensar en estrategias viables para el desarrollo de entornos protectores directamente con la comunidad receptora.
- c. Teniendo en cuenta que un bajo nivel de ingresos en la familia es un factor que puede generar la vinculación de los NNA a los grupos armados, es importante recuperar la idea inicial de la Modalidad Hogar Gestor de apoyar y orientar la generación de proyectos productivos más allá de la capacitación de los NNA, buscando alianzas con instituciones especializadas en este tema.
- d. Fortalecer las relaciones con las diferentes instituciones públicas y privadas que se relacionan directa o indirectamente con la Modalidad con el propósito de hacer sinergias que contribuyan a unos resultados más sólidos y permanentes. Al menos dos temas en específico pueden ser ejes de estas relaciones: la capacitación prelaboral, la promoción de proyectos productivos con los NNA y sus familias y el desarrollo de actividades de prevención al reclutamiento en el ámbito comunitario.
- e. Es importante socializar la ruta de atención a los NNAJ desvinculados con el conjunto de instituciones que intervienen en la restitución de derechos.
- f. Es necesario establecer medidas encaminadas a fortalecer las Unidades de Apoyo como podrían ser eventos de formación sobre temas específicos como temas de género y de derechos humanos y ajustes administrativos para el desembolso de los recursos y la duración de los contratos.
- g. Incluir de manera formal el enfoque de género en los lineamientos de las acciones psicosociales de la Modalidad Hogar Gestor, inclusión que debe complementarse con la generación de espacios formativos para los funcionarios sobre dicho enfoque, así como la creación de protocolos que sirvan de guía en el trabajo con los niños, niñas, adolescentes y sus familias.
- h. Liderar la articulación de las entidades del Sistema de Bienestar familiar con el objetivo de incorporar la perspectiva de género en la atención y acompañamiento de los niños, niñas y adolescentes desvinculados, de acuerdo a cada sector y derecho que le compete restablecer.
- i. Sensibilizar a las entidades del Sistema de Bienestar Familiar, así como a organizaciones operadoras y servidores públicos, acorde con la Resolución 1325/2000 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, en lo concerniente a la inclusión de “las necesidades especiales de las mujeres y las niñas (...) para la rehabilitación, la reintegración y la reconstrucción después de los conflictos” (Recomendación 8, literal a). *Ibíd.*, p. 77). Sensibilización que parte de conocimiento y análisis que cada una de las entidades involucradas haga sobre el impacto diferenciado, por género y edad, del conflicto armado, en niños, niñas y adolescentes.

- j. Facilitar mecanismos para hacer y socializar análisis de coyuntura frecuentes que contribuyan con la mayor comprensión de contextos complejos desde visiones plurales, aprovechando producciones académicas e institucionales.
- k. Es importante aumentar el diálogo con la ACR para compartir aprendizajes y fortalecer el período de transición de la Modalidad Hogar Gestor a esta instancia.
- l. Se debe diseñar un plan de inversiones para el manejo de los recursos de reparación administrativa de forma participativa, incluyendo a las familias y desde un enfoque diferencial que minimice los daños que se puedan ocasionar a causa de la llegada de estos recursos.
- m. Es necesario elaborar el respectivo plan de seguimiento de las iniciativas productivas procedentes de los recursos de la reparación que se desarrollen a nivel individual y colectivo y establecer los mecanismos operativos para llevarlo a cabo, por ejemplo creando un comité de seguimiento.
- n. Las herramientas de monitoreo deben sincronizarse con las actividades de la Modalidad para poder hacer un mejor seguimiento de su desarrollo. Además, hay que complementar el monitoreo con viajes por parte del equipo nacional a las regiones.
- o. Es necesario mejorar en la formulación de los indicadores de los objetivos y en sus instrumentos de medición, procurando estabilizar los proyectos para ejecutar la Modalidad en una finalidad clara y permanente que oriente la evolución del modelo de atención. Se puede pensar en diseñar indicadores para la Modalidad misma, de tal forma que los proyectos que la implementen los usen y no estén cambiándolos de forma permanente.
- p. Se debe trabajar en la formulación de indicadores de restitución de derechos así como en el diseño de instrumentos para medirlos. Se puede partir de lo que ya existe: el Índice Individual de Condiciones para la Reintegración –IICR-.
- q. Generar procesos de capacitación para las Unidades Regionales de Apoyo, sobre Derechos Humanos, pedagogía de los derechos humanos, que les permita contar con las herramientas para transferir dichos conocimientos a los niños, niñas y adolescentes.
- r. Establecer las herramientas y los mecanismos para que los destinatarios de la Modalidad Hogar Gestor puedan tener una participación activa y sistemática, en los procesos de revisión y actualización de los lineamientos de la Modalidad. Dicha participación podría ofrecer aportes para mejorar la oferta y la prestación de los servicios
- s. Hacer un mejor aprovechamiento de espacios virtuales y eventos presenciales para realizar capacitaciones y socializar documentos, experiencias y herramientas que contribuyan al enriquecimiento conceptual y metodológico de la Modalidad, como podrían ser los materiales diferentes de la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación o de COALICO.
- t. Coordinar con la ACIN la elaboración de un programa de formación sobre política, estructura organizativa y derecho propio dirigido a los J desvinculados.
- u. Es necesario continuar haciendo las gestiones necesarias para que la Modalidad sea replicada en todos los resguardos de la ACIN.
- v. Estudiar otras formas de vinculación del personal que favorezcan la estabilidad laboral y garanticen el bienestar del personal vinculado.
- w. Incluir de manera sistemática medidas de prevención del agotamiento emocional y del autocuidado.

Una recomendación final para todas las organizaciones mencionadas en este capítulo es socializar el presente documento con los participantes en el proceso de la evaluación y con todo el equipo involucrado.